

POHJOIS-POHJANMAAN ELINKEINO-, LIIKENNE- JA
YMPÄRISTÖKESKUKSEN HANKINTATOIMEN NYKYTI-
LAKUVAUS JA TAHTOTILAN 2015 MÄÄRITYS

Janica Soukka
2011
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

POHJOIS-POHJANMAAN ELINKEINO-, LIIKENNE- JA YM-
PÄRISTÖKESKUKSEN HANKINTATOIMEN NYKYTILA-
KUVAUS JA TAHTOTILAN 2015 MÄÄRITYS

Janica Soukka
Opinnäytetyö
9.2.2011
Rakennustekniikan koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Koulutusohjelma	Opinnäytetyö	Sivuja	+	Liitteitä
Rakennustekniikka	Insinöörityö	65	+	0
Suuntautumisvaihtoehto	Aika			
Tuotantotekniikka	2011			
Työn tilaaja	Työn tekijä			
Tietomekka Oy	Janica Soukka			
Työn nimi	Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hankintatoimen nykytilakuvaus ja tahtotilan 2015 määrittäminen			
Avainsanat	Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, hankintatoimen kehittäminen, nykytilakartoitus, yhteinen tahtotila, strateginen suunnittelu			

Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (POP ELY) käynnisti alkuvuodesta 2010 hankintatoimen kehittämisprojektin. Projektin tavoitteena oli kartoittaa hankintatoimen nykytila elinkeino-, liikenne- ja ympäristövastuualueilla, määrittellä POP ELYn yhteinen hankintatoimen tahtotila vuodelle 2015 sekä laatia tahtotilaan etenemisen toimenpidesuunnitelma vuosille 2011–2015. Opinnäytetyön osuus rajautui hankintatoimen nykytilan kuvaamiseen ja tahtotilan määrittämiseen.

Työn alussa esiteltiin kehittämistyön taustalla oleva aluehallinnon uudistus, kehittämistyön rakenteen taustalla oleva strategisen suunnittelun malli sekä kehittämistyössä mukana olleen työryhmän toimintatavat. Itse hankintatoimen kehittäminen lähti liikkeelle nykytilan kartoituksella, jossa selvitettiin yksityiskohtaisesti vastuualueittain hankintatehtävien nykytila ja kilpailuttamisen laajuus. Hankintatoimen tahtotilan määrittämisessä esiteltiin tahtotilaan etenemisen ja erilaisten näkökulmien kautta minkälainen on Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus vuonna 2015, kun tahtotila on saavutettu.

Työn ensisijaisena tuloksena oli siis kattava kuvaus POP ELYn nykytilasta. Nykytilakuvausten pohjalta määritellyn hankintatoimen tahtotilan mukaan POP ELYllä on vuonna 2015 yhtenäinen hankintatoimi, jossa yhteinen toimintajärjestelmä, viranomaistoiminnan kehittäminen ja työntekijöiden jaksamisesta ja motivaatiosta huolehtiminen ovat avainasemassa.

POP ELYn hankintatoimen kehittäminen kytkeytyy valtakunnalliseen hankintatoimen kehittämistyöhön, jonka on määrä valmistua toukokuussa 2011. Valtakunnallisen työn jalkauttamisesta johtuen POP ELYn hankintatoimen kehittämistyön tahtotilan viimeistely ja toimenpidesuunnitelma valmistuvat loppuvuodesta 2011. Kehittämistyön sisällön vielä tarkentuessa opinnäytetyön ja lopullisen POP ELYn hankintatoimen kehittämisraportin välillä tulee olemaan eroja, mikä onkin syytä muistaa opinnäytetyötä luettaessa.

Degree programme	Thesis	Number of pages	+	appendices
Civil Engineering	B.Eng.	65	+	0
Line	Date			
Production Engineering	February 9, 2011			
Commissioned by	Author			
Tietomekka Oy	Janica Soukka			
Thesis title				
Present State and Will State 2015 of Acquisition Action for Centre for Economic Development, Transport and The Environment for North Ostrobothnia				
Keywords				
Centre for Economic Development, Transport and the Environment for North Ostrobothnia, developing of the acquisition action, describing of the present state, common will state, strategic planning				

Centre for Economic Development, Transport and the Environment for North Ostrobothnia (POP ELY) started a development project of the acquisition action at the beginning of the year 2010. The objective of the development project is to survey the present state of the acquisition action in the areas of responsibilities, to define common will state of the acquisition action for the year 2015 and to draw up an action plan of progress for the years 2011-2015. The share of this thesis is limited for the describing of the present state of the acquisition action and for the definition of the will state.

The primary result of the development project is a comprehensive description of the present state. According to the will state of the acquisition action, POP ELY will have a uniform acquisition action in which a common operation system, developing of an authority action and taking care of the managing and motivation of workers are in the key position.

The development of the acquisition action is connected with a national development of the acquisition action which is supposed to be completed in May 2011. Because of the national development project, the development project of POP ELY will be completed at the end of the year 2011. When the contents of the development will still sharpen, there will be differences between the thesis and the final developing report of the acquisition action of POP ELY which is good to keep in mind when reading this thesis.

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA JA KUVAUS	10
2.1 Aluehallinnon uudistus hankintatoimen kehittämistyön taustalla	10
2.2 Työn kytkeytyminen valtakunnallisiin selvityksiin.....	11
3 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTATAVAT	13
3.1 Strateginen suunnittelu	13
3.2 Työryhmä ja sen toimintatapa	16
4 POP ELY HANKINTATEHTÄVIEN NYKYTILA JA KILPAILUTTAMISEN LAAJUUS.....	18
4.1 Hankinnan yleiskuvaus vastuualueittain	18
4.2 Hankintastrategiat	24
4.3 Toimintajärjestelmät	26
4.4 Hankintojen organisointi.....	32
4.5 Henkilöstö ja muut resurssit	33
4.5.1 Hankintojen resursointi vastuualueittain	36
4.6 Hankintojen laajuus ja volyymit	38
4.7 Hankintatapa ja urakkamuodot.....	39
4.8 Ulkoa ostettavat tuotteet ja palvelut	42
4.9 Itse tuotetut tuotteet ja palvelut	44
4.10 Keskitetyt palvelut	46
4.11 Sähköinen hankinta.....	50
5 POP ELYN HANKINTATOIMEN TAHTOTILA 2015	51
5.1 Tahtotilaan eteneminen.....	51
5.2 Näkökulmia	52
5.3 Yhteinen tahtotila - minkälainen on POP ELY vuonna 2015.....	53
5.3.1 Yhtenäinen hankintatoimi.....	54
5.3.2 Toimintaprosessien tarkastelu kokonaisuutena	54
5.3.3 Toimintamallien monipuolinen käyttö.....	54
5.3.4 Viranomaistoiminnan kehittäminen ja hankinta.....	55
5.3.5 Toimintajärjestelmä yhteisen hankintatoimen tukena.....	55

5.3.6 Hankintojen resursointi, osaaminen ja markkinoiden kehittäminen	56
6 KEHITTÄMISTYÖN JATKO – POP ELY TOIMENPIDESUUNNITELMA 2015	57
7 POHDINTA	59
LÄHTEET	61

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hankintatoimen kehittämistyöhön liittyen hankintatoimen nykytilan kuvaaminen ja tahtotilan määrittäminen vuodelle 2015.

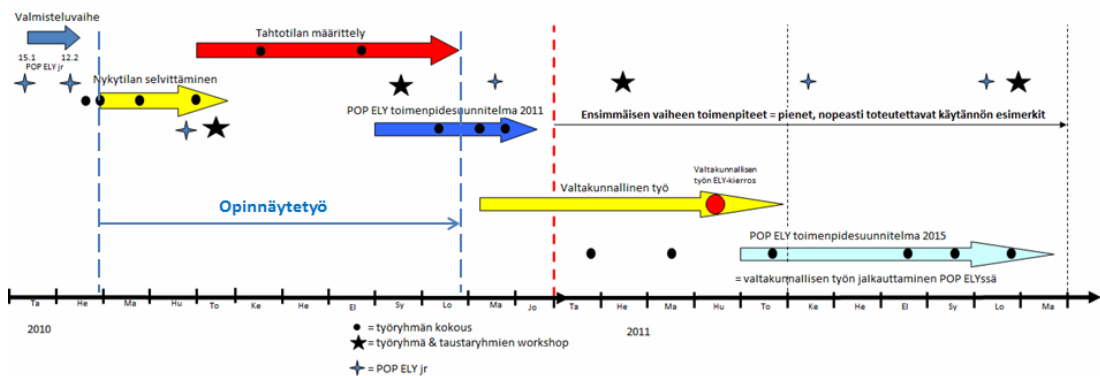
Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus on 1.1.2010 toimintansa aloittanut valtionhallinnon alueellinen kehittämis- ja palvelukeskus. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen tehtävät muodostuvat entisen Pohjois-Pohjanmaan työ- ja elinkeinokeskuksen, Oulun tiepiirin ja Pohjois-Pohjanmaan ympäristökeskuksen tehtävistä. Lisäksi Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa hoidetaan entisen Oulun lääninhallituksen liikenne- ja sivistysosastojen tehtäviä. (Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010, linkki Tehtävät ja toiminta.) Lisätietoa Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta löytyy elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten internetsivuilta osoitteesta <http://www.ely-keskus.fi>.

Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus käynnisti alkuvuodesta 2010 projektin hankintatoimen ja hankintamenettelyjen kehittämisestä. Kehittämistyössä pyritään löytämään ratkaisuja, joissa eri asioita hankitaan laadukkaasti, tehokkaasti, markkinoita hyödyntäen ja osaamista kehittäen. Kehittämistyön keskeisinä tavoitteina on selvittää ja kuvata Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen osalta hankinnan nykytila, hankintatoimen yhteinen tahtotila sekä laatia konkreettinen toimenpidesuunnitelma vuosille 2011–2015. (Tervo – Merilä 2010.) Opinnäytetyön osuus kehittämistyössä rajautuu nykytilan ja yhteisen tahtotilan määrittämiseen ja kuvaamiseen.

Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen johtoryhmä käsitteli kehittämistyön toimintasuunnitelmaa helmikuussa 2010 ja painotti edellä mainittuihin tavoitteisiin liittyen, että työn päämääränä on elinkeino-,

liikenne- ja ympäristökeskusten yhteinen hankintatoimi ja samalla se kartoittaa lainsäädännön esteitä asialle ja tiedottaa niistä laajasti muun muassa ministeriöiden suuntaan. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hankintatoiminnan kehittämistoimenpiteet kohdentuvat erityisesti koulutus- ja osaamisen kehittämispalvelujen, erilaisten asiantuntija-, suunnittelu- ja konsulttipalvelujen sekä urakoiden ja palvelusopimusten hankintaan. (Tervo – Merilä 2010.)

Työn aikataulun osalta nykytilakuvaus ja alustava tahtotilan määrittäminen valmistuivat lokakuussa 2010. Valtakunnallinen hankintatoimen kehittämis-työ aloitetaan marraskuussa 2010. Valtakunnallisen työn jalkauttaminen Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen kehittämis-työhön ja lopullisen toimenpidesuunnitelman työstäminen toteutetaan touko-kuun 2011 ja marraskuun 2011 välisenä aikana. Toimenpidesuunnitelma, ja näin ollen myös koko kehittämis-työ, valmistuu vuoden 2011 loppuun mennessä. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010a.) Kuvassa 1 on esitetty kehittämistyön kokonaisaikataulu.



KUVA 1. Työn kokonaisaikataulu (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010a)

Kehittämistyössä konsulttina toimii Tietomekka Oy, joka on samalla tämän opinnäytetyön toimeksiantaja.

Tietomekka Oy on vuodesta 1988 toiminut, ohjelmistoja ja tietopalveluja tarjoava yritys (Tietomekka Oy. 2010 linkki Tietomekka). Tietomekka Oy:n toiminta-ajatuksena on, että sen kehittämät tietopalvelut hyödyttävät asiakkaita tehokkuuden kasvun, kustannussäästöjen ja asiakaspalvelun kehittymisen kautta (Tietomekka Oy. 2010, linkki Palvelut). Tietomekan asiakkaita ovat tienpidon viranomaiset sekä infra-alan urakoitsijat ja konsultit (Tietomekka Oy. 2010 linkki Tietomekka). Tietomekka Oy:n tarjoamat tietopalvelut perustuvat langattomaan tiedonsiirtoon, paikannukseen sekä karttapohjaiseen tiedonhallintaan. Palveluja käytetään puhelimella ja tietokoneella. Tietomekan tarjoamia tietopalveluita ovat esimerkiksi tiestön hoidon tietopalvelu, tievalaistuksen hoidon tietopalvelu sekä tiemerkintöjen ylläpidon tiepalvelu. (Tietomekka Oy. 2010, linkki Palvelut.)

Opinnäytetyössä käytetään jatkossa Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta lyhennettä POP ELY. Lisäksi vastuualueiden osalta käytetään seuraavia lyhenteitä: E= elinkeino, L= liikenne ja Y= ympäristö vastuualue.

2 HANKINTATOIMEN KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA JA KUVAAUS

Luvussa kaksi kerrotaan POP ELYn hankintatoimen kehittämistyön taustalla olevasta aluehallinnon uudistuksesta ja kuvataan lyhyesti kehittämistyön rakenne. Lisäksi luvussa selvennetään POP ELYn kehittämistyön kytkeytyminen valtakunnalliseen hankintatoimen kehittämistyöhön.

2.1 Aluehallinnon uudistus hankintatoimen kehittämistyön taustalla

Aluehallinnon uudistamishanke (ALKU) käynnistettiin kesällä 2007 selkeyttämään valtion aluehallinnon viranomaisten rooleja, tehtäviä, ohjausta ja aluejakoja. Uudistus pohjautui silloisen pääministerin Matti Vanhasen toisen hallitusohjelman linjauksiin. (Valtiovarainministeriö. 2010, linkit Hankkeet -> Aluehallinnon uudistamishanke (ALKU).) Hankkeen tavoitteena oli parantaa aluehallinnon kansalais- ja asiakaslähtöisyyttä, tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Hankkeen toimikausi oli 29.6.2007 - 31.3.2009 ja valtion aluehallinnon uudistusta koskeva lainsäädäntö astui voimaan 1.1.2010 lukien. (Aluehallinnon uudistaminen käynnistyi. 2007.) Uudistuksessa valtion aluehallinto (lääninhallitukset, työ- ja elinkeinokeskukset, alueelliset ympäristökeskukset, ympäristölupavirastot, tiepiirit ja työsuojelupiirien työsuojelutoimistot) koottiin kahteen monialaiseen viranomaiseen, aluehallintovirastoon (AVI) ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukseen (ELY). Uusi viranomaisrakenne muodostuu kuudesta aluehallintovirastosta ja 15:stä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta. (Valtiovarainministeriö. 2010, linkit Hankkeet -> Aluehallinnon uudistamishanke (ALKU).)

Kyseessä on itsenäisyyden ajan suurin aluehallinnon uudistus. Aluehallintovirastot hoitavat lainsäädännön toimeenpano-, ohjaus- ja valvontatehtäviä alueillaan ja tukevat näin alueellista yhdenvertaisuutta. ELY-keskukset puo-

lestaan tukevat alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä. (Uusi valtion aluehallinto palvelee 1.1.2010 lukien. 2009.)

Uudistuksen yhtenä pitkän ajan tavoitteena on tarkastella ELY – keskusten toimintoja kokonaisuutena pyrkien kehittämään, modernisoimaan ja tehostamaan toimintaa. ELY-keskuksille asetetut tuottavuustavoitteet ohjaavat osaltaan toiminnan kehittämistä. (Valtiovarainministeriö. 2010, linkit Hankkeet -> Aluehallinnon uudistamishanke (ALKU) -> Tavoitteet.)

Aluehallinnon uudistuksen valmistelun yhteydessä on tunnistettu ELY hankintatoiminnan kehittämismahdollisuuksia. Kuitenkin varsinainen kehittämiss työ on sovittu tehtävän vasta, kun perusrakenteet on saatu luotua ja toiminta on käynnistynyt. (Valtiovarainministeriö. 2010, linkit Hankkeet -> Aluehallinnon uudistamishanke (ALKU) -> Tavoitteet.)

POP ELYn johtoryhmä perusti alkuvuodesta 2010 työryhmän, jonka tavoitteena on hankintatoimen ja hankintamenettelyjen kehittäminen. Työryhmän tehtävänä on selvittää ja kuvata hankintatoimen nykytila tiivistettynä eri vastualueilla, tehdä esitys yhteisestä tahtotilasta Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hankintatoiminnassa ja laatia konkreettinen etenemissuunnitelma vuosille 2011–2015, jonka mukaan tahtotilaan tullaan pyrkimään. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010b.)

2.2 Työn kytkeytyminen valtakunnallisiin selvityksiin

Työ- ja elinkeinoministeriö asetti keväällä 2010 ohjausryhmän ja kaksi työryhmää valmistelemaan ehdotusta ELY-keskusten vastuulla olevan tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen kehittämiseksi ja organisoimiseksi. Taustalla on aluehallintouudistuksen yhtenä tavoitteena ollut ELY-keskusten toimintatapojen kehittäminen yli vastualueiden. Kehitys-

työllä pyritään myös tuottavuuden parantamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriön asettamispäätös. 2010.)

Ministeriö on todennut, että vireillä on erilaisia ELY-keskusten yksittäisiä hankkeita hankintamenettelyjen kehittämiseksi ja ne tulee kytkeä valtakunnalliseen hankinnan kehittämiseen. Valtakunnallisesti ohjatulla etenemisellä halutaan varmistaa tasapainoinen kehitys, hyvä henkilöstöpolitiikka ja riittävä yhtenäisyys sekä eri virastoissa tehdyn kehittämistyön ja parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriön asettamispäätös. 2010.)

Ministeriön nimeämät työryhmät ovat Infran hankintamenettelyt ja Infran hankinnan organisointi. Hankintamenettelyt-työryhmän tehtävänä on tehdä ehdotus ELYjen infrastruktuurin hankintamenettelyjen ja niitä tukevan toimintajärjestelmän kehittämisestä. Ehdotuksessa tulee tarkastella muun muassa kilpailuttamisen kattavuutta, tilaajaorganisaation osaamisvaatimuksia ja tarvittavia asiakirjamalleja. Organisointi työryhmän tehtävänä on puolestaan tehdä ehdotus ELYjen tehokkaan ja rakenteellisesti yhtenäisen hankintaorganisaation muodostamisen periaatteista, tuotannon kehittämistavoitteista ja kehittämisestä sekä tarvittavista siirtymäajoista ja henkilöstösuunnittelusta. Työryhmien selvitys- ja suunnitteluvaiheen toimikausi on 1.6.2010 – 31.5.2011. Toteutus- ja ylläpitovaiheen järjestämisestä tehdään erillinen päätös. (Työ- ja elinkeinoministeriön asettamispäätös. 2010.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTATAVAT

POP ELYn hankintatoimen kehittämistyön pohjana ovat strategisen suunnittelun menetelmät. Tässä luvussa kerrotaan yleisesti strategisesta suunnittelusta sekä esitellään tarkemmin POP ELYn kehittämistyössä käytetyt toimintatavat.

3.1 Strateginen suunnittelu

Sana ”*strategia*” tulee kreikan sanasta ”*strategos*”, mikä tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Wikipedia. 2010, hakusana strategia). Alun perin **strategialla** viitattiin suunnitelman sijasta ihmiseen, mutta myöhemmin termi on sisäistetty koskemaan yrityksen tai yhteisön toimintaa (Vuorovaikutteinen kunnan johtaminen. 2005). Nykyään strategialla tarkoitetaan päämäärähakuista, suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoituksena on taata yrityksen ja liiketoiminnan tuleva menestys. (Karlöf 1996, 14.)

Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan ohjaavaa ja kehittävää prosessia (Puolustusministeriön strategisen suunnittelun käsikirja. 2007). Strategisessa suunnittelussa on tärkeää irtautua nykyhetkestä ja tarkastella tulevaisuutta ja sen tapahtumia ajatellen, että ne ovat hyvinkin lähellä. Strategisten kysymysten menestyksellä työskentäminen edellyttää tarkkaa tavoitetilän määrittämistä, tavoitteeseen pääsemisen mahdollistavan tien valintaa ja välitavoitteiden asettamista. Välitavoitteiden avulla pystytään mittaamaan, missä laajuudessa ja tahdissa edistystä tapahtuu. (Karlöf 1996, 13.)

Strategian kehittäminen koostuu useimmiten seuraavista vaiheista:

- perehtyminen strategiatyön perusteisiin
- päätös prosessin käynnistämisestä; päämäärien ja tavoitteiden asettaminen
- tietoperustan keräys ja analysointi
- strategian muotoilu

- uuden strategian aktivointi
- tulosten mittaaminen ja tavoitteiden täyttyminen
- strategian toimeenpanon ja seurannan suunnittelu.

(Karlöf 1996, 40.)

Perinteisesti strategisesta suunnittelusta vastaa yrityksen johto ja suunnitelman toteuttaa muu henkilöstö. Näin ollen yrityksen strategia jakaantuu organisaatiossa kahteen, ajallisesti toisiaan seuraaviin, vaiheisiin. (Vuorovaihteinen kunnan johtaminen. 2005.) Strateginen suunnittelu on luonteeltaan kehittämistyötä, joten se vaatii ylimääräistä energiaa ja tahdonlujutta onnistuakseen. Strategisen suunnittelun onnistumisen mittareita ovat riittävä aika, energia ja resurssit. (Karlöf 1996, 48.)

Usein ajankäyttöä strategisessa suunnittelussa aliarvioidaan. Ajankäytöllä tarkoitetaan työaikaa, joka kuluu ideointiin, oppimiseen ja suunnitelmien toteuttamiseen. Ideointiin varataan yleensä riittävästi aikaa, mutta usein unohdetaan, että strategiaryhmässä ideoidut asiat eivät välttämättä ole muille, strategiatyön ulkopuolella oleville, selviä. (Karlöf 1996, 48.) Myös tietoaineiston keräämiseen ja siihen perehtymiseen tarvitaan riittävästi aikaa, sillä osallistujien on tunnettava strategiatyön kohde ja tarkoitus sekä kyettävä välittämään tietoa ja ajatustapoja toisilleen (Karlöf 1996, 49–50).

Strategisessa suunnittelussa tarvitaan ajan lisäksi energiaa. Vahva motivaatio useimmiten takaa myös riittävän energian suunnitteluun. Mikäli alun perin vahva motivaatio jostakin syystä hiipuu, tulee energian kanssa ongelmia. Motivaation hiipumisen voi aiheuttaa esimerkiksi strategiatyön vaatima tavallista suurempi työpanos tai se, että strategian sanomaa joudutaan toistamaan useita kertoja. (Karlöf 1996, 50.)

Strategisen suunnittelun kustannukset voidaan jakaa kahteen osaan: johdon työpanokseen sekä suunnittelutyön ylläpitämisen ja analysoinnin kustannuksiin. Useimmiten johto käyttää resurssejaan mieluummin ensisijaisten ja

jokapäiväisten asioiden hoitoon kuin toissijaiseen strategiatyöhön ja näin ollen johdon työpanos on vaikeimmin hyväksyttävissä oleva kustannus. Suunnittelutyön ylläpitämisen ja analysoinnin kustannukset kattavat suunnittelutyön ohjauksen ja tietojen keräämisen ja analysoinnin. Edellä mainitut vaiheet ovat usein konsultin tekemiä. Konsultille suunnittelutyö on ensisijainen tehtävä, joten ammattitaitoisen ja puolueettoman konsultin avulla suunnittelutyöhön voidaan saada lisäenergiaa, joka varmistaa työn etenemisen. (Karlöf 1996, 51–52.)

Strategista suunnittelua aloitettaessa on tärkeää tiedostaa, miten se toteutetaan. Puutteita strategiseen suunnitteluun aiheuttavat huonosti valmistautuneet johtajat, yrityksen toiminnan puutteellinen tietämys, epätarkat tavoitteet sekä yrityksen eri osien yksipuolinen osallistuminen suunnittelutyöhön. (Karlöf 1996, 53–56.)

Strategiaprosessi kohtaa vakavia puutteita, mikäli johtajat eivät tunne suunnittelutyössä tarvittavia käsitteitä, kielenkäyttöä ja analysoinnin työkaluja. Onnistuakseen strategisessa suunnittelussa johtajien on tunnettava työn menetelmät ja ymmärrettävä, mitä hyötyjä strategia tarjoaa heidän omalle toiminnalleen. Mikäli kaikki suunnittelutyöhön osallistuvat osapuolet eivät tunne yrityksen toimintaa ja tapoja, aiheuttaa se suuren esteen toimintojen kehittämiseksi. Näin ollen oman toiminnan ymmärtämisellä on syvälinen vaikutus strategiseen käyttäytymiseen. (Karlöf 1996, 54.)

Tavoitteiden liian väljä määrittely aiheuttaa ongelmia strategian suunnittelussa. Tavoitteiden tulee olla tarkkoja ja konkreettisiin toimenpiteisiin ohjaavia. Strateginen suunnittelu on tehokasta, kun siihen osallistuu yrityksen eri osien edustajia. Mikäli suunnitteluun osallistujat ovat vain yhdeltä yrityksen osalta, kokonaisuus jää näkemättä eikä strategiasta tule koko yrityksen toimintaa tukevaa. (Karlöf 1996, 56.)

POP ELYn hankintatoimen kehittämistyö on esimerkki strategisesta suunnittelusta, jossa edetään strategisen kehittämisen vaiheiden mukaan. POP

ELYn kehittämistyössä tunnistetaan edellä mainitut strategiatyön onnistumisen mittarit sudenkuoppineen.

3.2 Työryhmä ja sen toimintatapa

POP ELYn hankintatoimen kehittämistyössä ja raportin työstämisessä oli mukana POP ELYn johtoryhmän perustama 12-henkinen työryhmä. Työryhmä kokoontui helmikuun 2010 ja lokakuun 2010 välisenä aikana yhteensä seitsemän kertaa ja sen lisäksi pidettiin kaksi päivän mittaista työpajaa (workshop). Kolmas, toimenpidesuunnitelman viimeistelyyn keskittyvä workshop järjestetään keväällä 2011. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010c.) Workshopeihin osallistuivat työryhmän lisäksi kunkin vastuualueen edustajista muodostetut taustaryhmät ja tarvittaessa muitakin edustajia eri vastuualueilta.

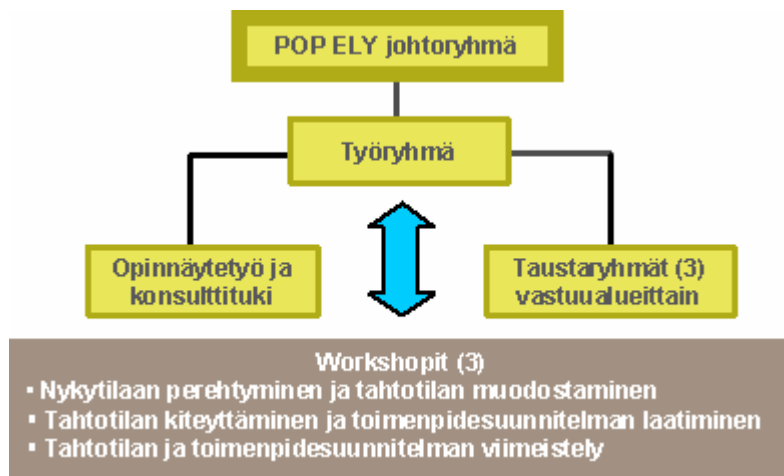
Workshopien tavoitteena oli kehittämissuunnitelman vaiheisiin kytkettynä saada työryhmää laajemmat joukot syventymään ja osallistumaan POP ELYn hankintatoimen kehittämiseen ja varmistaa näin laaja-alaisesti erilaisen näkökulmien huomiointi kehitystyössä. Lisäksi tavoitteena oli tukea kehittämistoiminnasta tiedottamista ja valtakunnallisten näkemysten huomioimista POP ELYssä. Myös POP ELYssä syntyvien ajatusten viestittäminen valtakunnalliseen keskusteluun nähtiin tärkeänä. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010c.)

POP ELYn johtoryhmä on käsitellyt lokakuuhun 2010 mennessä aihetta kolme kertaa ja ohjannut työn etenemistä päätöksillään. Lisäksi aihetta on käsitelty vastuualueiden johtoryhmissä ja yhteistoimintaelimissä sekä esitelty useissa eri tilaisuuksissa ennen lopullista hyväksyntää. Kuvassa 2 on esitetty kehittämistyön organisaation rakenne ja workshopien aiheet.

Työryhmän kokouksesta laaditut muistiot ja selvitykset on tallennettu POP ELYn sisäiseen intraan. Kokousten välillä työryhmän jäsenet ovat tehneet

omaa valmistelemaa työtä ja kokouskutsut sekä aineistot on tallennettu erityiseen työtä varten perustettuun projektipankkiin.

Toimintatapana oli keskusteleavassa ilmapiirissä löytää ratkaisuja, joissa eri asioita hankitaan laadukkaasti, tehokkaasti, markkinoita hyödyntäen ja osaamista kehittäen (Tervo – Merilä 2010).



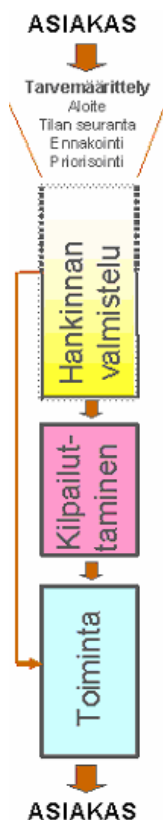
KUVA 2. Työn organisointi ja toimintatapa (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010c)

4 POP ELY HANKINTATEHTÄVIEN NYKYTILA JA KILPAILUTTAMISEN LAAJUUS

Tässä luvussa esitellään POP ELYn hankintatehtävien nykytila ja kilpailuttamisen laajuus vastuualueittain jaoteltuna.

4.1 Hankinnan yleiskuvaus vastuualueittain

E-, L- ja Y-vastuualueilla on monenlaisia hankintoja, jotka voivat poiketa suurestikin toisistaan. Seuraavassa käydään yleisesti läpi vastuualueiden hankinnan kirjoa; kuinka hankintojen suuruudet, kestot, tavat ja resurssit vaihtelevat. Yleisen hankintaprosessin eteneminen on esitetty kuvan 3 kaa-
violla.



KUVA 3. Hankinnan yleiskuvaus (Leppänen – Nikkarikoski – Päckilä – Sarkkinen 2010.)

Vastuualueiden hankintaprosesseja vertailtaessa jo hankinnan tarvemäärittelyvaiheessa on suuria eroja. Tarve voi olla esimerkiksi jatkuvaa, jolloin erillistä aloitetta ei tule vaan hankinnat tapahtuvat perustuen seurantaan. Tarve voi olla myös äkillistä, jolloin hankintaprosessi on hyvinkin nopea. Toimeenpanoaloite voi tulla asiakkaalta tai virastolta ja tarvetta voidaan arvioida myös erilaisilla ennakointiprosesseilla. (Leppänen ym. 2010.)

Kilpailuttaminen valmistellaan yleensä tarvemäärittelyn pohjalta ja osassa hankinnoissa kilpailuttaminen voi tapahtua myös valtakunnallisesti tai esimerkiksi useamman ELYn yhteistyönä. Kilpailuttamisprosessi on pääpiirteiltään samanlainen kaikilla vastuualueilla. (Leppänen ym. 2010.)

Suuruuksiltaan hankinnat vaihtelevat muutamista sadoista euroista miljooniin euroihin. Hankintatoiminnan kestot vaihtelevat yhden päivän ja jopa 15 vuoden välillä. Hankintoihin käytettävät resurssit vaihtelevat hankinnasta riippuen, jolloin käytettävät henkilötyövuodet jakaantuvat hankinnan eri vaiheisiin painottuen usein tiettyyn vaiheeseen. Joissakin tapauksissa hankinnan valmistelu vaatii enemmän resursseja, kun taas toisissa tapauksissa resurssit painottuvat kilpailuttamiseen tai toimintaan. (Leppänen ym. 2010.)

Myös hankintamalleissa ja hankintaprosessin etenemisessä on eroja. Hankinnat voivat olla puite-, palvelu-, urakka-, jne. sopimuksiin perustuvia. Yleensä hankintaprosessi etenee suoraan hankinnan yleiskuvan mukaan hankinnan valmistelusta kilpailuttamiseen ja toimintaan, mutta joissakin tapauksissa esimerkiksi hankinnan valmistelusta voidaan hypätä suoraan toimintavaiheeseen. (Leppänen ym. 2010.) Raportin myöhemmissä kohdissa on yksilöity tarkemmin ja laajemmin, mitä hankintoja vastuualueilla tehdään.

Hankinta-termin merkitystä eri vastuualueilla on tarpeen täsmentää ja avata niin, että tunnistetaan mahdolliset eroavaisuudet. Seuraavassa on kuvattu

esimerkkien avulla vastuualueittain hankinnan sisältöä kolmijaolla, hankinnan valmistelu-kilpailuttaminen-sopimuksen aikainen toiminta. Tarkasteluun on otettu mukaan myös hankinnan resurssien painottuminen ja vaiheiden kestot hankinnan eri osissa.

E-vastuualueen hankintoja kuvataan käyttäen esimerkkinä työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen hankintaa. Työvoimapolitiittiset aikuiskoulutukset E-vastuualueella hankkii työllisyys ja yrittäjyys-yksikkö osaamisryhmineen. Tällaiset hankinnat ovat palveluhankintoja. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010d.)

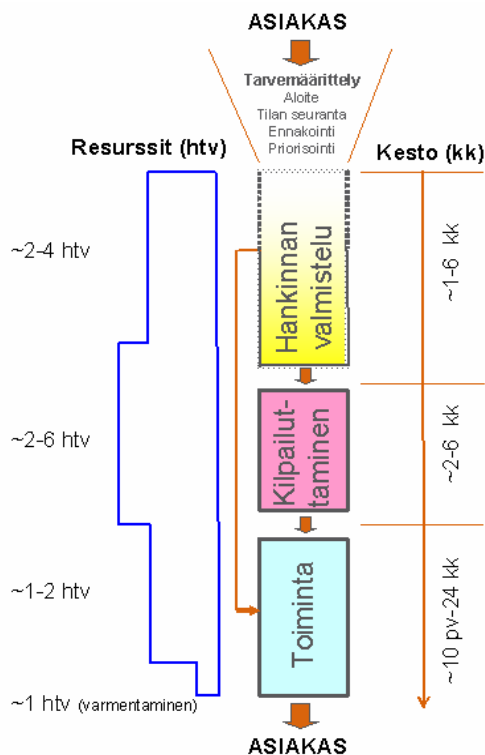
Työvoimakoulutuksen tarpeita arvioidaan erilaisilla ennakkointiprosesseilla. Koulutustarpeiden selvittämiseen osallistuvat alueen kuusi työ- ja elinkeinotoimistoa (TE-toimistoa), jossa asiakkaiden osaamistarpeita sovitetaan yhteen elinkeinoelämän työvoimatarpeiden kanssa. Työkaluina osaamisvajaiden selvittämisessä voidaan käyttää esimerkiksi Yritysharavaa, työnantajankäyntejä sekä tilasto- ja vaikuttavuustietoja toteutuneista koulutuksista ja ennakoituista poistumista eri toimialoilla. Hankintasuunnittelun tueksi on nimetty sisäinen koulutuksen ennakkointi- ja hankintaryhmä sekä alueellinen koulutusasioiden neuvottelukunta. Koulutusasioiden neuvottelukunnan jäsenet on koottu keskeisimmistä työnantaja- ja työntekijäjärjestöistä. (Tuomikoski. 2010b.)

Työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen hankinnat rahoitetaan pääasiassa kansallisilla työllisyys ja yrittäjyyspolitiikan määrärahoilla ja osaksi EU rakennerahastojen ESR-rahoilla. Yritykset osallistuvat omalla maksuosuudella yhteishankintakoulutuksiin sekä tuotteistettuihin asiantuntijapalveluihin. E-vastuualueen hankintoja ohjaavat julkisten hankintojen lainsäädännön lisäksi TEM:n substanssikohtaiset ohjeet, joita on annettu työvoimakoulutukseen, ryhmäpalveluiden hankintaan jne. (Tuomikoski. 2010b.)

E-vastuualueella hankinnat tehdään joko avointa tai kevennettyä hankintamenettelyä käyttäen. Myös puitejärjestelyjä kilpailutetaan. Suorahankinnat

ovat aina poikkeustilanne, jolloin suoramankinnan käytölle on erityisperustelu. Kaikista hankinnoista tehdään hankintapäätös ja hankintasopimus (puitesopimukseen tehdään myös koulutuskohtaiset liitesopimukset). (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010d.)

Hankintojen seuranta toteutetaan paikan päälle tehtävillä varmennuskäynneillä. Varmennuskäynneistä laaditaan vuosikohtainen suunnitelma, jossa varmennettavaksi valitaan koulutuksia perustuen hankintahintaan ja kouluttajan saamiin laatupalautteisiin. Lisäksi varmennettavaksi tulevat uusien palvelun tuottajien koulutukset sähköisellä opiskelijapalautejärjestelmän (OPAL) väli- ja loppupalautteella. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010d.) Työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen hankinnan eteneminen on esitetty kuvassa 4.

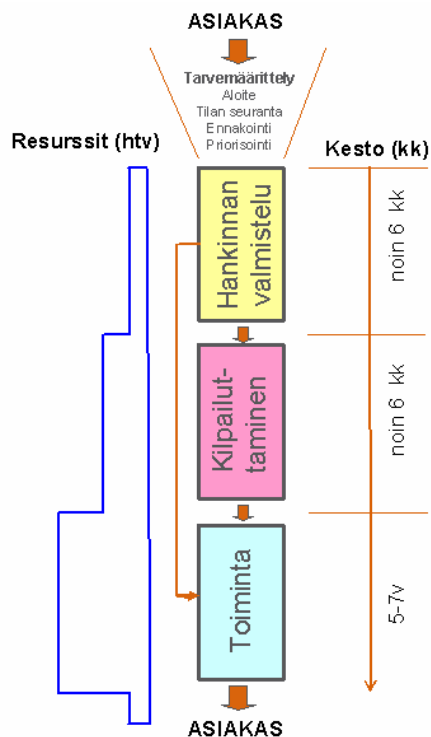


KUVA 4. Työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen hankinta E-vastuualueella (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010d)

L-vastuualueen hankintoja kuvataan käyttäen esimerkkinä hoidon hankintaa. Hoidon hankinnassa hankinnan tarve on jatkuvaa ja toistuvaa, sillä tiedon päivittämisen käytön varmistaminen on välttämätöntä. Hankintojen valmistelua ohjaavat muun muassa toimintalinjat, laatuvaatimukset, tulostavoitteet, rahoitus ja resurssit. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010e.)

Hoidon hankinnassa kilpailuttaminen tapahtuu keskitetysti POP ELYn ja esimerkiksi Lapin ELYn kesken. Rajoitetussa menettelyssä L-vastuualue valitsee laatupisteystystä käyttäen kilpailutukseen mukaan palveluntuottajat, joilla on edellytykset toteuttaa hankinta. Palveluntuottajan valinnan jälkeen tehdään hankintapäätös ja pidetään sopimuskatselmus ennen varsinaista sopimuksen allekirjoittamista. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010e.)

Sopimuksen aikana aluevastaavat suorittavat jatkuvaa sopimuksen valvontaa. Hoidon hankinnassa sopimuksen kesto on 5-7 vuotta. Useissa tuotteissa takuu-aika on kaksi vuotta ja sen aikana tehdään tarkastuksia, joissa sovi-taan mahdollisista korjaustoimenpiteistä sekä niiden kustannusvastuista ja toteutusaikataulusta. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentely-materiaalit. 2010e.) Kuvassa 5 on esitetty hoidon hankinnan eteneminen L-vastuualueella.



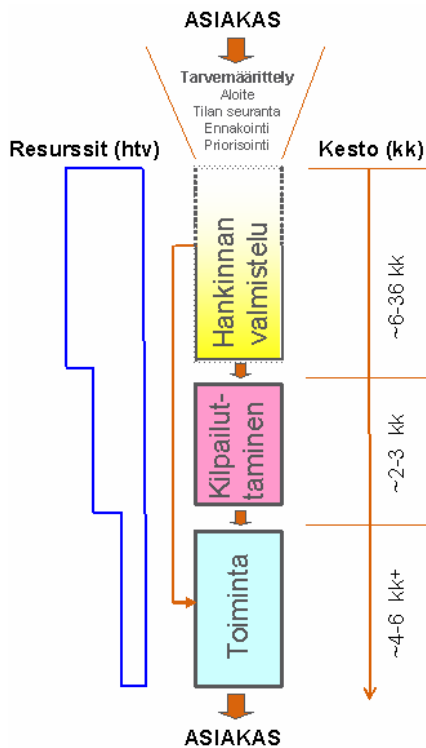
KUVA 5. Hoidon hankinta L-vastuualueella (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010e)

Y-vastuualueen hankintoja kuvataan käyttäen esimerkkinä tulvasuojelu-hankkeen suunnittelun hankintaa. Hankinnan valmistelussa toimeenpano-aloite voi tulla asiakkaalta tai virastolta perustuen historiatietoihin hankkeen tarpeellisuudesta. Aloitteen jälkeen tehdään esiselvitys, jossa tehdään ongelman tai hankkeen laajuusmäärittely, annetaan toteamismahdollisuudet, tiedotukset sekä kuullaan paikallisia tahoja. Esiselvityksen jälkeen tehdään hankepäätös. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010f.)

Kilpailuttamisvaiheessa laaditaan suunnitteluohjelma ja tämän jälkeen suunnittelu kilpailutetaan. Hinta-laatusuhteen vertailun ja valinnan jälkeen tehdään hankintapäätös ja hankintasopimus. Toimintavaiheessa pidetään "sopimusneuvottelut" eli suunnittelun aloituskokous. Valmis suunnitelma esitellään paikallisille. Suunnitelman tarkastusten jälkeen Y-vastuualue hyväksyy suunnitelman. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentely-

materiaalit. 2010f.) Tulvasuojeluhankkeen suunnittelun hankinnan kulku on esitetty kuvassa 6.

Pohjois-Pohjanmaan ELY vastaa rakentamisesta myös Kainuun ELYn alueella (Yrjänä 2010).



KUVA 6. Tulvasuojeluhankkeen suunnittelun hankinta Y-vastuualueella (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010f)

4.2 Hankintastrategiat

E-vastuualueella hyödynnetään työ- ja elinkeinoministeriön Työhallinnon hankintastrategiaa ja hankittaviin palveluihin liittyviä substanssikohtaisia hankintaohjeita (Sarkkinen – Tuomikoski 2010).

E-vastuualueen hankintojen erityispiirteenä on se, että vastuualue hankkii ei- aineellisia palveluja. Palvelujen määrittelyssä keskeisiä toimijoita ovat alueen TE-toimistot, joiden asiakkaille palvelut hankitaan. Palvelujen suunnittelussa keskeisessä asemassa ovat sekä alueellinen koulutusasioiden

neuvottelukunta, koulutuksen kehittämis- ja hankintaryhmä sekä maakuntaliiton koulutuksen ja tutkimuksen kehittämisryhmä. Osassa hankintoja kustannuksiin osallistuvat myös alueen työnantajat ja yritykset (yhteishankintakoulutukset, tuotteistetut asiantuntijapalvelut), jolloin ELY ei yksinään vastaa hankinnoista. (Tuomikoski 2010a).

Hankinnoissa huomioidaan ohjaavan ministeriön linjaukset sekä sovitut tulostavoitteet ja hankintoihin varatut resurssit. Hankinnat suoritetaan taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti noudattaen julkisten hankintojen lainsäädäntöä. Hankintojen tavoitteena on edistää työmarkkinoiden toimintaa ja turvata osaavan työvoiman saatavuus alueella. Lisäksi hankintojen tavoitteena on edistää yritysten kasvua, kilpailukykyä ja kansainvälistymistä. (Tuomikoski 2010a.)

L-vastuualueen hankintastrategian keskeisinä tavoitteina on varmistaa tavoiteltu palvelutaso ja laatu sekä luoda edellytyksiä alan palveluntuottajien ja vastuualueen oman hankintatoiminnan tuottavuuden parantamiselle (Tiehallinto. 2007, linkit Tiehallinto -> Toiminnan periaatteet -> Hankintastrategia (2003)). Hankintaprosessin työn tarkoituksena on luoda edellytyksiä tienpidon tuotteiden kokonaistaloudelliselle ja tehokkaalle hankinnalle. Prosessi huolehtii hankinnassa käytettävien menettelyjen ja asiakirjojen kehittämisestä, toimintatapojen yhtenäisyydestä sekä prosessin toiminnan suorituskyvystä. Yhtenäisten toimintatapojen varmistamiseksi L-vastuualueella on valtakunnalliset asiantuntijaverkostot, joissa sovitaan yhtenäisistä toimintatavoista. (Hankinta 2010 – Tienpidon hankintastrategia. 2006.)

Y-vastuualueella hankintoja ohjaavat ympäristöministeriön sekä maa- ja metsätalousministeriön hallinnon alojen hankintastrategiat. Lisäksi vastuualueen hankinnoissa hyödynnetään ympäristöhallinnon investointihankkeiden toimintajärjestelmiä. (Haurinen - Kaakinen - Merilä – Nikkarikoski – Puranen – Utriainen 2010.)

Ympäristöhallinto on asettanut omat hallinnon sisäiset hankintojen kynnysarvot kilpailuttamisen osalta. Nämä poikkeavat hankintalain kynnysarvoista. (Nikkarikoski. 2010a.) Alueellisten ympäristökeskusten rakentamistoiminnan ja organisaation kehittämistä selvittäneen työryhmän (RAKE5) linjausten mukaan ympäristökeskuksissa on jo pitkään käytetty tilaaja-tuottajamallia ja se ohjaa omalta osaltaan myös hankintoja (muun muassa siirtyminen omajohtoisista työmaista rakennuttamiseen). (Yrjänä 2010.) Y-vastuualue käyttää Hanselin kilpailuttamia tuotteita sekä palveluja siltä osin kuin se on mahdollista (Haurinen ym. 2010.)

4.3 Toimintajärjestelmät

Vastuualueiden käytössä olevat toimintajärjestelmät ovat pääosin samanlaisia. Toimintajärjestelmiin on kuvattu prosessit, niiden tehtävät ja tarkoitukset sekä ohjeistukset ja asiakirjapohjat.

E-vastuualueella hankintoja ohjaavat tulostavoiteaineistot, määräraha-asiakirjat, säädökset, asetukset sekä asiakirjapohjat, jotka on koottu yhteiselle ELY-keskuksen verkkolevylle. Asiakirjapohjissa hyödynnetään valtakunnallisia pohjia. Tärkeimmistä hankintaa kuvaavista prosesseista on laadittu prosessikuvaukset. (Tuomikoski 2010c.)

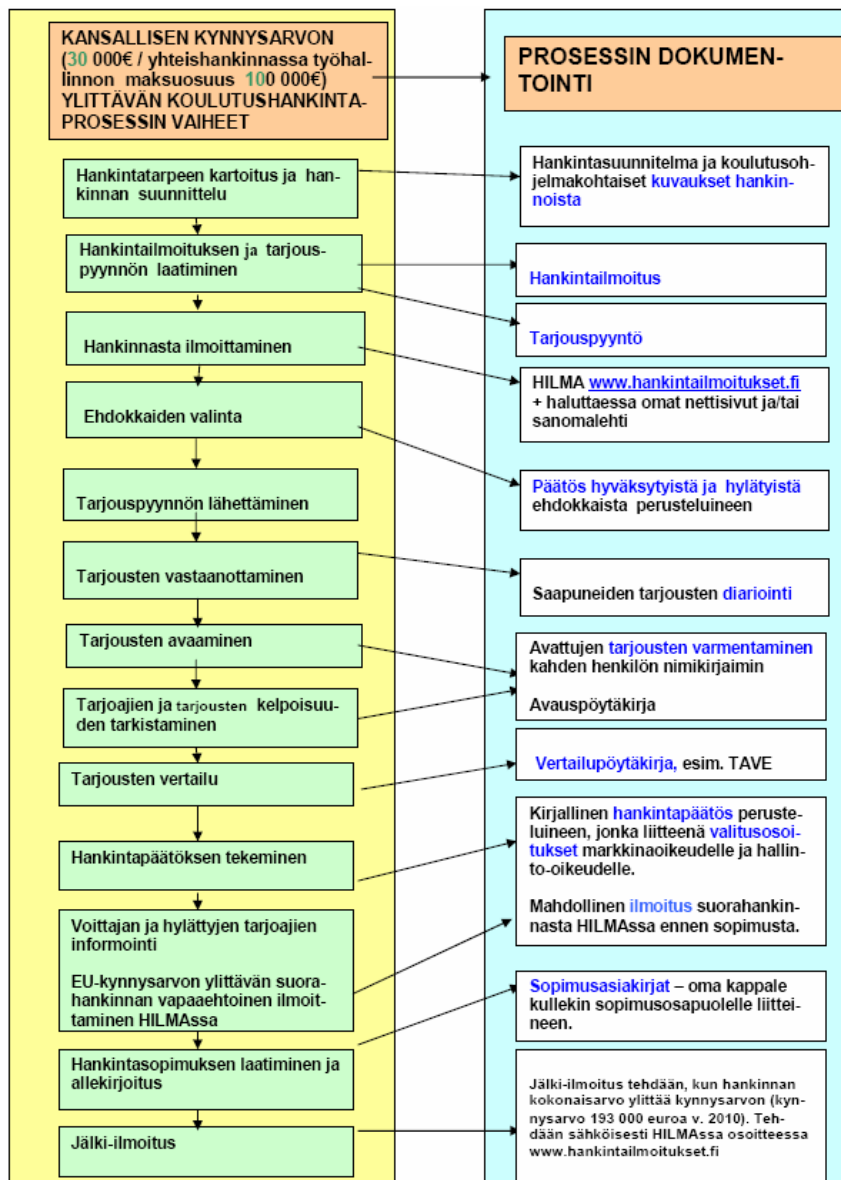
Esimerkiksi työvoimakoulutuksen ennakointityössä yhteen sovitetaan tiedot työnantajien ja yritysten tulevista osaamistarpeista, koulutuksessa olevien määristä sekä työnhakijoiden osaamisvajeista. Apuvälineinä ennakoinnissa käytetään yritysharava-kyselyitä, TE-toimistojen työnantajakäyntejä sekä tilastoja ja erilaisia seurantoja. (Tuomikoski 2010c.)

Työvoimakoulutuksen kilpailuttaminen perustuu vuosittaiseen hankintasuunnitelmaan, jonka perusteella laaditaan koko vuotta koskeva niin sanottu iso tarjouspyyntökierros, ja sitä täydennetään jatkuvasti erillisillä tarjouspyyntökierroksilla. ELY-keskuksessa laaditaan hankintoihin liittyvät avauspöytäkirjat, vertailumuistiot, pisteytystaulukot, päätökset sekä hankintasopi-

mukset. Koulutusten aikana tehtäviä toimenpiteitä ovat muun muassa laadunvarmistus, dokumentoidut varmennuskäynnit osaan hankituista koulutuksista sekä mahdolliset muutossopimukset. (Tuomikoski 2010c.)

Työvoimapalveluiden hankinnan tarve perustuu TE-toimistojen asiakkaiden tarpeisiin ja TE-toimistojen harkintaan palvelutarpeesta. Hankinnat hoidetaan joko ELY-keskuksessa tai TE-toimistoissa. Kuvan 7 kaavioista nähdään E-vastualueen työvoimakoulutuksen hankinnan eteneminen. (Tuomikoski 2010c.)

Asiantuntijapalveluiden osalta hankinnan tarve perustuu yritysasiakkaiden tarpeisiin yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Hankinnat perustuvat valtakunnallisesti kilpailutettuihin puitesopimuksiin, ja niissä hyödynnetään valtakunnallisia järjestelmiä (ASKO, SIIRI). (Tuomikoski 2010c.)

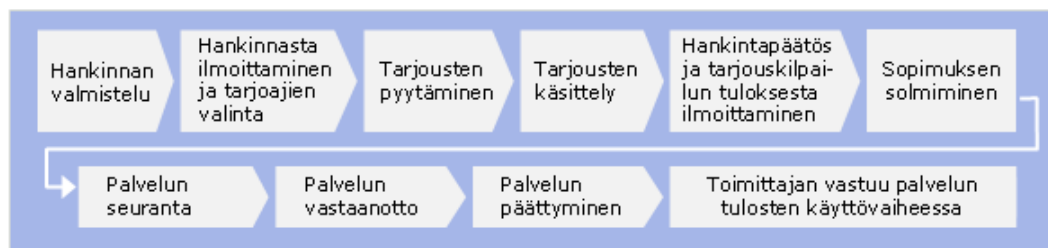


KUVA 7. E-vastualueen työvoimakoulutuksen hankintaprosessikuvaus (Työvoimakoulutuksen hankintaohje. 2010)

L- ja Y-vastuualueilla on käytössään valtakunnalliset hallinnonalakohtaiset hankintojen toimintajärjestelmät. Menettelyllä ja toimintajärjestelmien käytöllä turvataan hankintalain mukaiset ja yhtäläiset toimintatavat. Toimintajärjestelmissä on muun muassa toimintamallia, menettelytapoja ja organisaatiorakennetta kuvaava ohjeisto, josta löytyvät keskeiset työssä tarvittavat omat yhtenäiset ohjeet, asiakirjamallit, lomakkeet ja viiteaineistot liitteineen. (Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hankintatehtävien nykytilaselvitys ja yhteistyön kehittäminen. 2009.)

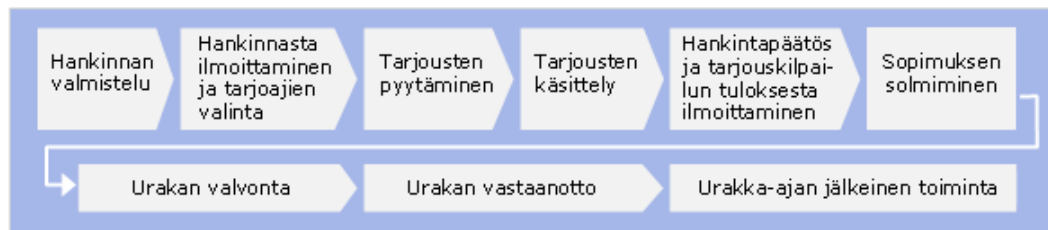
L-vastuualueen hankintatoiminnassa noudatetaan julkisia hankintoja koskevaa lainsäädäntöä, vahvistettua hankintastrategiaa ja taloussääntöä sekä voimassa olevia hankintaohjeita. Hankinnoista päätetään annettujen delegointien mukaisesti. L-vastuualueen toimintajärjestelmä sisältää prosessikaaviot, tehtäväkuvaukset ja tarvittavat työkalut (ohjeet, asiakirjamallit, lomakkeet ja viiteaineistot liitteineen) eri tehtäville. Toimintajärjestelmän ylläpito tapahtuu pääosin Liikenneviraston kautta. (Leppänen 2010.) Kuvien 8 - 11 kaavioissa on esitelty L-vastuualueen asiantuntijapalveluiden, hoidon, ylläpidon ja investointien hankintaprosessien eteneminen.

L-vastuualueen asiantuntijapalveluiden tarkoituksenmukainen ja yhtenäinen hankinta on yksi tehokkaan tienpidon edellytyksistä. Toimintaohjeistus kuvaa asiantuntijapalveluiden hankkimisen prosessin huomioon otettavine seikkoineen ja käytännön menettelyineen. (Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010a.)



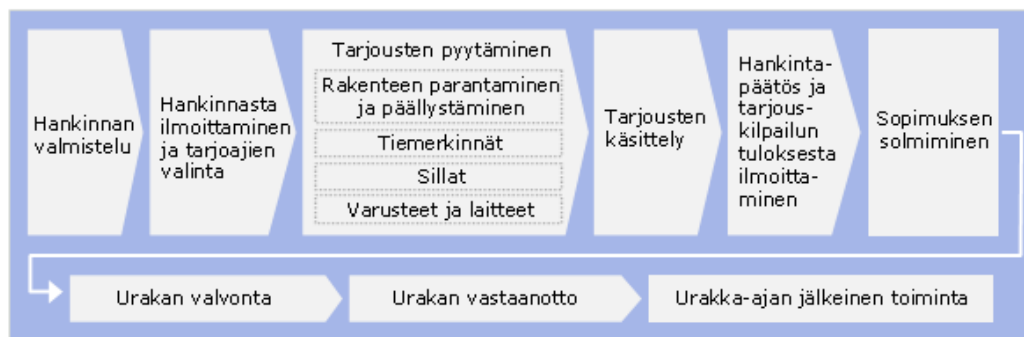
KUVA 8. L-vastuualueen suunnittelu ja asiantuntijapalveluiden hankinnan prosessikaavio (Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010a)

L-vastuualueen hoidon hankinnan päämääränä on hankkia hoitotuotteet laatuvaatimusten mukaisessa tasossa mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti ottaen huomioon turvallisuus- ja ympäristövaatimukset (Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010a).



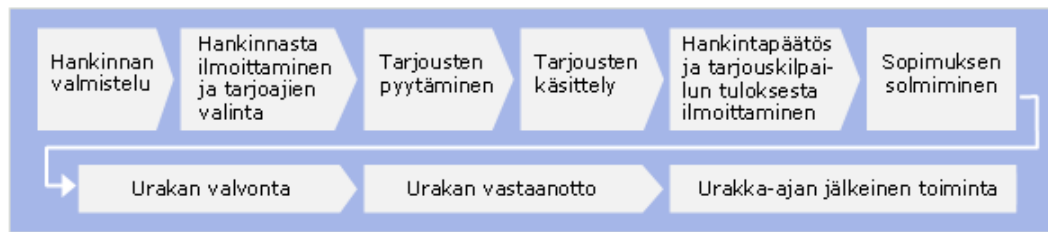
KUVA 9. L-vastuualueen hoidon hankinnan prosessikaavio (Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010a)

Teettämisenäkökulmasta L-vastuualueen ylläpidon tuotteet voidaan ryhmitellä seuraavasti: uudelleenpäällystäminen, tien varusteiden ja laitteiden uusiminen, ylläpitoluonteinen tien rakenteellinen kunnostus ilman varsinaista rakennussuunnitelmaa ja sillankorjaus (Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010a).



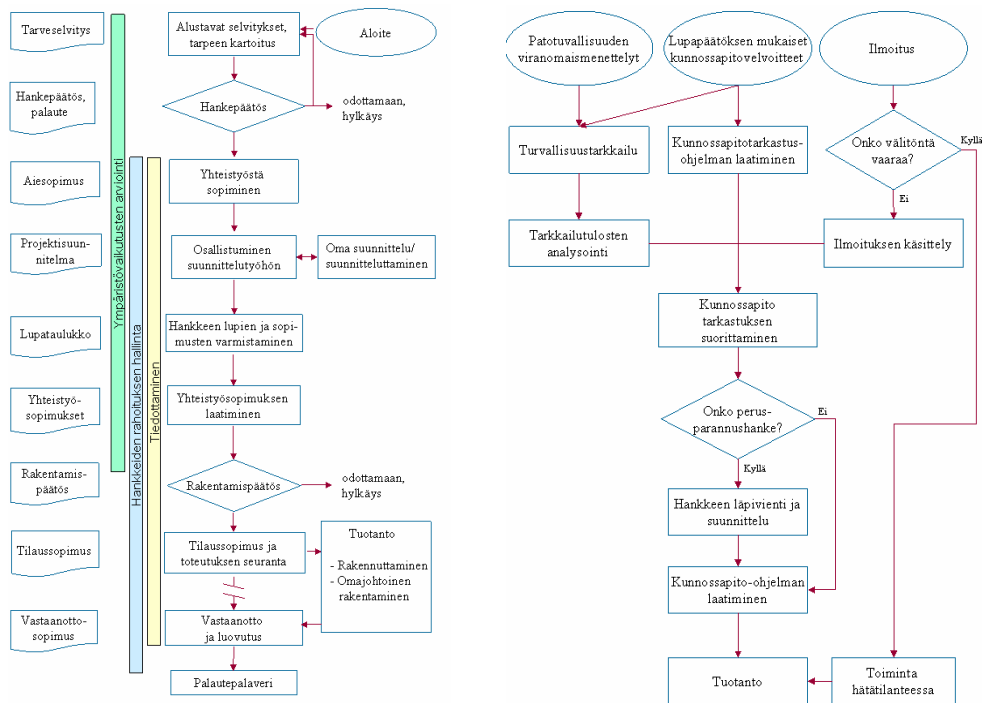
KUVA 10. L-vastuualueen ylläpidon hankinnan prosessikaavio (Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010a)

L-vastuualueella investointien hankinta sisältää sekä perustienpidon uus- ja laajennusinvestoinnit että suuremmat kokonaisrahoitushankkeet. Käytetyimmät urakkamuodot rakentamisessa ovat ST-urakka (suunnittele ja toteuta) ja kokonaisurakka (KU). (Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010a.)



KUVA 11. L-vastuualueen investointien hankinnan prosessikaavio (Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010a)

Y-vastuualueella keskeisille prosesseille ovat käytössä omat toimintajärjestelmänsä. Toimintajärjestelmät sisältävät kaavion prosessista sekä erilliset toimintaohjeet eri tehtäville. Toimintaohjeet sisältävät tehtävän tavoitteet, menettelytavat, vastuut sekä tehtävään liittyvät dokumentit ja viiteaineistot. Suunnittelun ja rakentamisen osalta kaikille keskeisille hanketyypeille on omat ohjeistonsa ja viiteaineistonsa. (Utriainen 2010a.) Kuvan 12 kaavioissa on esitelty Y-vastuualueen investointihankkeen ja rakenteiden kunnossapidon prosessit.



KUVA 12. Y-vastuualueen investointihankkeen (vas.) ja rakenteiden kunnossapidon (oik.) prosessikaaviot (Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010b)

Y-vastuualueen toimintajärjestelmää ylläpitää SYKE (Suomen ympäristökeskus). Laatutyötä koordinoimaan on asetettu kehittämisen ohjausryhmä, jonka määrittelemien laatutyön periaatteiden mukaisesti toimintamalleja ylläpidetään ja kehitetään. Y-vastuualueen toimintajärjestelmät ovat etenkin rakentamisen osalta aktiivisessa käytössä. (Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010b.)

4.4 Hankintojen organisointi

E-vastuualueen hankinnat ovat keskittyneet pääosin Työllisyys- ja yrittäjyys- yksikköön. Vuosittaisissa ELY-keskuksen ja TE-toimistojen välisissä tu-losneuvotteluissa varataan osa alueen työllisyysrahoista toimistoissa tehtäviin pieniin hankintoihin. Päävastuu ja hankintaosaaminen on keskitetty ELY-keskukseen. Pohjois-Pohjanmaan Elyllä on vastuu myös tietyistä palvelujen hankinnoista maakunnan ulkopuolella (Kainuu, Lappi). (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010g.)

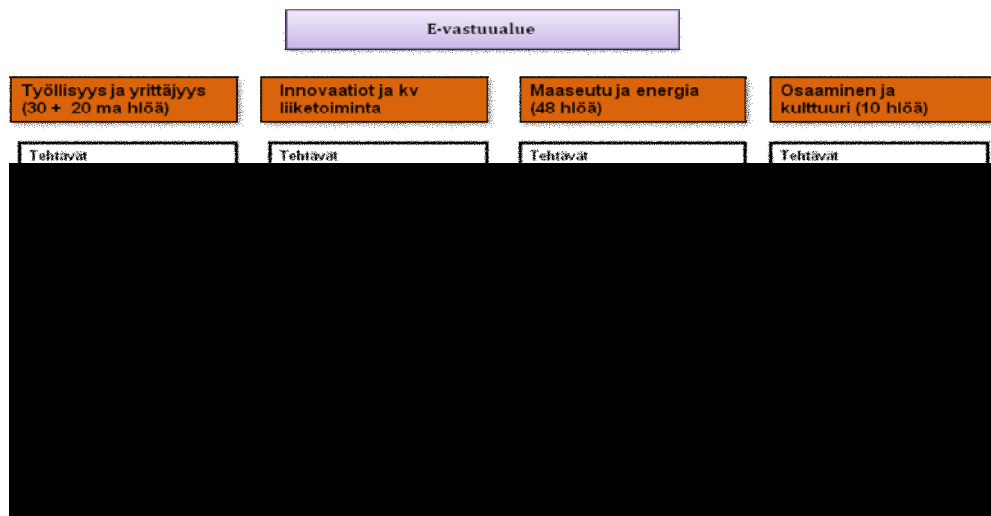
L-vastuualueella hankinnat on keskitetty pääosin Kunnossapito ja rakentaminen- sekä Suunnittelu-yksikköön. Suunnitelmien ja asiantuntijapalveluiden hankintoja tehdään Liikennejärjestelmä-yksikössä. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010h.)

Suurin osa **Y-vastuualueen** hankinnoista tehdään vesivarayksikössä. Tilaa-
jan tehtävissä toimivat hankkivat lähinnä suunnitteluun liittyviä ja rakennut-
tamisryhmä urakointiin liittyviä palveluja. Muita pienempiä hankintoja teh-
dään myös muilla tulosalueilla. (Yrjänä 2010.)

4.5 Henkilöstö ja muut resurssit

E-vastuualueella hankinnat painottuvat Työllisyys ja yrittäjyys-yksikköön. Hankinnan henkilöstönä teettämisen- ja tilaajatehtävissä on 9 henkilöä (hlöä) 3,5 henkilötyövuotta (htv) kohden. Tukihenkilöitä E-vastuualueella on 4 hlöä / 3,5 htv. Oman toiminnan määrärahoilla palkattuja määräaikaista henkilöitä on 8 hlöä / 4 htv. ESR-hankkeiden projektihenkilöitä on 5 hlöä / 3,5 htv ja TE-toimiston palkkatuella palkattuja määräaikaista henkilöitä 2 hlöä / 2htv. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010g.)

Yhteensä E-vastuualueen hankintoihin osallistuu 28 henkilöä 16,5 henkilö-
työvuotta kohden. Luonnollinen poistuma vuoteen 2015 mennessä on 6,5
henkilötyövuotta (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateri-
aalit. 2010g). E-vastuualueen hankinnan organisointi on esitelty kuvassa 13.



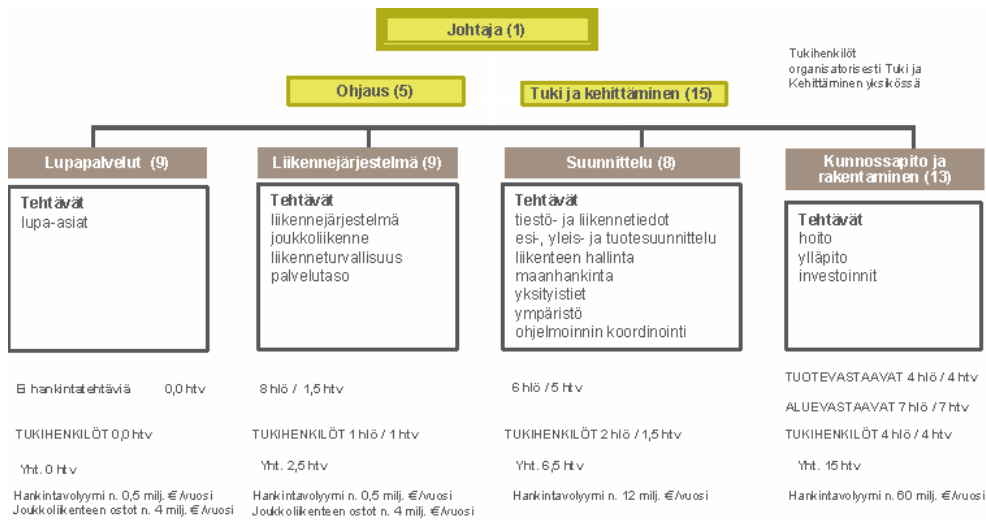
KUVA 13. E-vastuualueen hankinnan organisointi (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010g)

L-vastuualueella teettämis- ja tilaajatehtävien hankintoihin osallistuu 26 henkilöä (hlöä), joka vastaa 18,5 henkilötyövuotta (htv). Henkilömäärät jakaantuvat yksiköittäin siten, että Liikennejärjestelmä-yksikössä toimii 8 hlöä / 1,5 htv, Suunnittelu-yksikössä 6 hlöä / 5 htv sekä Kunnossapito ja rakentaminen-yksikössä 12 hlöä / 11 htv. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010h.)

Tukihenkilöitä Liikennejärjestelmä-yksikössä on 1 hlöä / 1 htv, Suunnittelu-yksikössä 2 hlöä / 1,5 htv sekä Kunnossapito- ja rakentaminen-yksikössä 4 hlöä / 4 htv. Yhteensä tukihenkilöitä on 7 hlöä / 6,5 htv. Hankintapalvelukonsultteja L-vastuualueella käytetään 13 htv, Liikennejärjestelmä-yksikössä 0,5 htv, suunnittelu-yksikössä 2,5 htv ja kunnossapito- ja rakentaminen-yksikössä 10 htv. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010h.)

Yhteensä L-vastuualueen hankintoihin osallistuu 33 henkilöä 25 henkilötyövuotta kohden sekä hankintapalvelukonsultteja 13 henkilötyövuotta eli yhteensä 38 henkilötyövuotta. Henkilöstön poistuma vuoteen 2015 mennessä on kaksi henkilötyövuotta. Omaa kalustoa vastuualueella ei ole. (POP ELY

Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010h.) L-vastuualueen hankinnan organisointi ja resursointi on esitetty kuvassa 14.



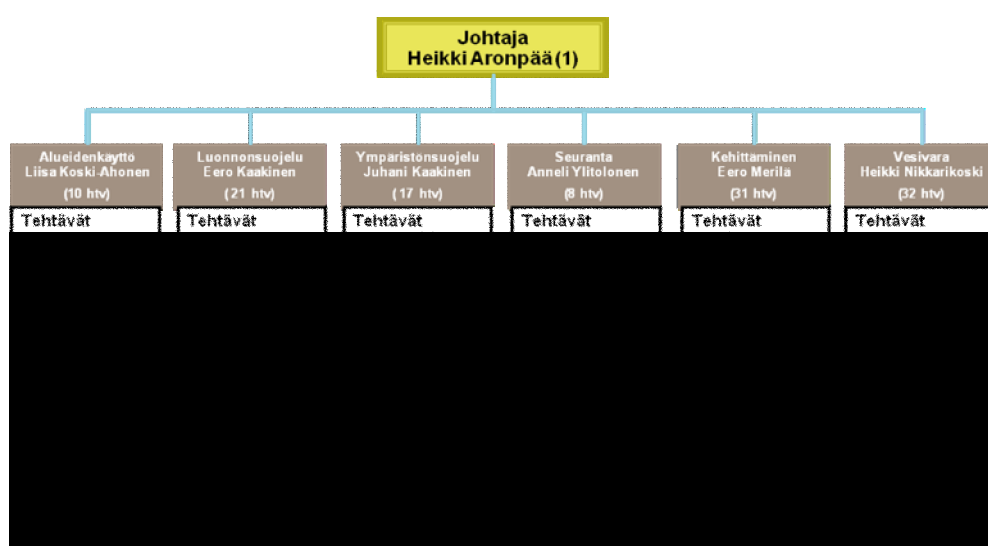
KUVA 14. L-vastuualueen hankinnan resursointi (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010h)

Y-vastuualueen hankinnan henkilöstön kokonaismäärä on 49 henkilöä 38,5 henkilötyövuotta kohden. Teettämis- ja tilaajatehtäviin käytetään yksiköittäin seuraavasti resursseja: ympäristönsuojelutehtäviin 0,5 htv, seurantatehtäviin 0,5 htv, kehittämistehtäviin 2 htv ja vesivarattehtäviin 2,5 htv (yhteensä 5,5 htv). Hankintatehtävien henkilötyövuodet itse tuotettujen palvelujen osalta jakaantuvat siten, että ympäristönsuojelutehtäviin käytetään 0,5 htv, luonnonsuojelutehtäviin 1 htv, seurantatehtäviin 3 htv, kehittämistehtäviin 1 htv ja vesivarattehtäviin 15 htv. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010i.) Yhteensä teettämis- ja tilaajatehtäviin käytetään 5,5 htv ja itse tuotettuihin palveluihin 20,5 htv.

Tukihenkilöitä Y-vastuualueella on yhteensä 4 henkilötyövuoden verran (luonnonsuojelu 0,5 htv, kehittäminen 1 htv ja vesivara 2,5 htv). Projektihenkilöiden henkilötyövuoden jakaantuvat seuraavasti: luonnonsuojelutehtävät 1 htv, kehittämistehtävät 6 htv ja vesivarattehtävät 1 htv, eli yhteensä projektihenkilöitä on 8 henkilötyövuoden verran. Hankintatehtäviin osallistuvia

hankintapalvelukonsultteja vesivaratöhtävissä on 0,5 htv. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010i.)

Yhteensä Y-vastuualueen hankintahenkilöstön henkilötyövuosia on 38,5 htv. Y-vastuualueella on tukikohtia ja pienkalustoa. Henkilöstön poistuma vuoteen 2015 mennessä on 5,5 henkilötyövuotta. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010i.) Y-vastuualueen hankinnan organisointi on esitelty kuvassa 15.



KUVA 15. Y-vastuualueen hankinnan organisointi (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010i)

Y-vastuualueen organisaatio kokee muutoksia syksyn 2010 aikana. Vastuualueella käytettävien resurssien määrä ei muutu, mutta resurssit jakaantuvat sisäisesti uudelleen, sillä yksiköiden lukumäärä supistuu kuudesta neljään yksikköön. (Nikkarikoski 2010b.)

4.5.1 Hankintojen resursointi vastuualueittain

ELY-keskuksen oman toiminnan määrärahoilla palkattuja hankintaa toteuttavia henkilöitä E-vastuualueella on yhteensä 3,5 htv, L-vastuualueella 18,5 htv ja Y-vastuualueella 26 htv (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työ-

kentelymateriaalit. 2010j). Y-vastuualueen luvuissa on mukana omajohtois-
ten hankkeiden toteutukseen osallistuva työmaahenkilöstö (Yrjänä 2010).

Oman toiminnan määrärahoilla palkattuja tukihenkilöitä E-vastuualueella on 3,5 htv, L-vastuualueella 6,5 htv ja Y-vastuualueella 4 htv. Lisäksi oman toi-
minnan määrärahoilla palkattuja määräaikaista henkilöitä on ainoastaan E-
vastuualueella (4 htv). (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentely-
materiaalit. 2010j.)

Projektihenkilöitä, joita ei ole palkattu oman toiminnan määrärahoilla, on E-
vastuualueella 3,5 htv ja Y-vastuualueella 8 htv. L-vastuualueella tällaisia
projektihenkilöitä ei ole. Hankintapalvelukonsultteja on L- ja Y-vastuualueilla
seuraavasti: L-vastuualue 13 htv ja Y-vastuualue 0,5 htv. Lisäksi E-
vastuualueella on palkkatuella palkattuja määräaikaista henkilöitä 2 htv.
(POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010j.) Ku-
vassa 16 on esitelty hankinnan resursointi vastuualueittain taulukoituna.
Taulukon arvot ovat nykytilaa kuvaavia arvioita ja enemmän suuntaa-antavia
kuin tarkkoja lukuja.

Vastuualue	E	L	Y	POP ELY
1. Hankintahenkilöt teettämisen- ja tilaajatehtä- vät + itse tuotetut palvelut	3,5 htv	18,5 htv	26 htv	48 htv
2. Tukihenkilöt hankinnan tukitehtäviin osallistuvat henkilöt	3,5 htv	6,5 htv	4 htv	14 htv
3. Määräaikaiset henkilöt	4 htv	0 htv	0 htv	4 htv
4. Projektihenkilöt	3,5 htv	0 htv	8 htv	11,5 htv
5. Hankintapalvelu- konsultit viranomais- ja hankinta- tehtävät	0 htv	13 htv	0,5 htv	13,5 htv
6. Palkkatuella palkatut määräaikaiset henkilöt	2 htv	0 htv	0 htv	2 htv
SUMMA •	16,5	38,0	38,5	93,0
Hankintavolyymi / v	n. 35 milj. €	n. 80 milj. €	n. 10 milj. €	n. 120 milj. €
Sopimusten määrä / v	522 kpl	371 kpl	129 kpl	1022 kpl

Oman toiminnan määrärahoilla palkatut
Ei oman toiminnan määrärahoilla palkatut

4.6 Hankintojen laajuus ja volyymit

E-vastuualueen hankintojen vuosittainen perusvolyymi on yhteensä noin 35 miljoonaa euroa (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010g). Hankintaprosessiin osallistuvan henkilöstön palkkauskustannukset ovat vuodessa 0,7 miljoonaa euroa. Hankintahenkilöstön kustannusten suhde hankinnan volyymiin on keskimäärin 2,3 % (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010k.) Merkittäviä vaihteluita ei ole vuositasolla. Henkilöiden kokonaistyöpanosta ei voida pitää "hankintatyönä". (Tuomikoski 2010a.)

L-vastuualueen hankintojen vuosittainen perusvolyymi on noin 80 miljoonaa euroa ja joukkoliikenteen ostoja noin 8 miljoonaa euroa vuotta kohden (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010h). Hankinnan henkilöstön kustannukset ovat vuodessa 1,7 miljoonaa euroa ja hankintapalvelukonsulttien kustannukset 1,7 miljoonaa euroa. Hankintahenkilöstön, sisältäen myös hankintapalvelukonsultit, kustannusten suhde hankintojen volyymiin on keskimäärin 3,6 %, josta oman henkilöstön osuus on 1,5 % (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010k.)

Y-vastuualueen hankintojen vuosittainen perusvolyymi on noin 10 miljoonaa euroa vaihdellen 7,2 - 11,2 miljoonan euron välillä. Lisäksi SYKEN 5-vuotinen palvelusopimus 240 000 euroa vuodessa sekä avustusrahat 0,7 miljoonaa euroa vuotta kohden. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010i.) Hankinnan henkilöstön kokonaiskustannukset ovat vuodessa 1,4 miljoonaa euroa. Hankintahenkilöstön kustannusten suhde hankintojen volyymiin on keskimäärin 18,7 % vaihdellen 16,7 %:sta 26,0 %:iin. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010k.)

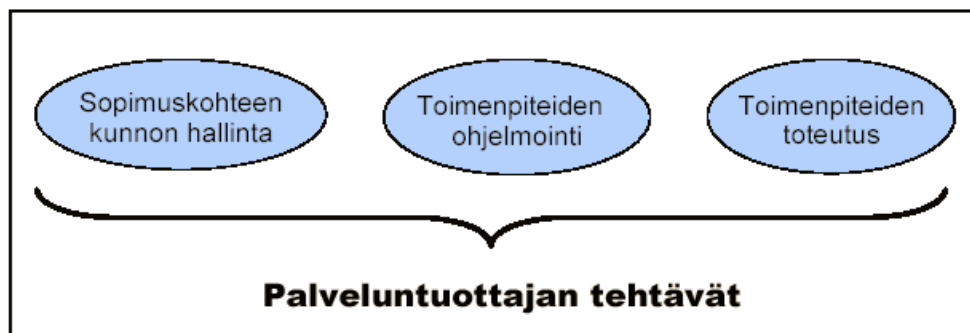
Laskettaessa kustannusten suhdetta hankintoihin henkilöstön keskimääräisenä vuosipalkkakustannuksena käytettiin 48 700 euroa sisältäen palkat ja palkkiot sivukuluineen. Hankintapalvelukonsulttien kustannuksia laskettaessa käytettiin 130 000 euroa henkilötyövuotta kohden. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010k.)

4.7 Hankintatapa ja urakkamuodot

E-vastuualueen hankinnoissa käytetään pääsääntöisesti avointa hankintamenettelyä. Kevennettyä kilpailutusta käytetään, mikäli hankintojen ennakoitu kynnyksarvo sallii kevennetyn hankintamenettelyn. Suorahankintamenettelyä käytetään vain poikkeustilanteissa, mikäli sen käytölle on erilliset perustelut. Valtakunnallisia puitesopimuksia hyödynnetään pk-yritysten asiantuntijapalveluiden hankinnoissa. Alueella kilpailutettuja puitesopimuksia käytetään osassa työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen hankintoja. Mahdollisuuksien mukaan hankinnoissa käytetään myös lisähankintaoikeuteen perustuvia optiohankintoja, jolloin hankinnan käsittelyaikaa voidaan nopeuttaa ilman kilpailutuksen vaatimaa käsittelyaikaa ja markkinaoikeuden vallitusosoitusaikaa. (Tuomikoski - Sarkkinen 2010.)

L-vastuualueen käytössä on pääosin rajoitettu menettely, mutta myös avointa menettelyä käytetään. Käytössä olevat urakkamuodot ovat kokonaisurakka (KU) ja "suunnittele – toteuta"-urakkamuoto (ST). Pääsääntöisesti urakat ovat kokonaishintaisia laatuvastuu-urakoita ja pieniä kohteita niputetaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Asiantuntijapalveluiden tilaamiseksi käytössä on puitesopimusjärjestelyt. (Tiehallinto 2006.)

Hankinnoissa käytetään myös laajoja ja pitkäkestoisia sopimuksia eli palvelusopimuksia. Palvelusopimuksiin sisältyvät sopimuskohteen kunnon ja tilan hallinta, tarvittavien toimenpiteiden ohjelmointi sekä toimenpiteiden toteutus toimintavaatimusten mukaisesti. (Tiehallinto 2008.) Kuvassa 17 on esitetty palvelusopimusten yleinen sisältö.



KUVA 17. L-vastuualueen palvelusopimusten yleinen sisältö. (Tiehallinto 2008)

L-vastuualueella käytetään esimerkiksi seuraavia palvelusopimuksia:

- Hoidon palvelusopimus – HOIPA
- Valaistuksen palvelusopimus – VALOSÄ
- Päälystettyjen teiden ylläpidon palvelusopimus – PÄÄLPA
- Siltojen ylläpidon palvelusopimus – SILTOPA
- Tiemerkintöjen ylläpidon palvelusopimus – TIEMPA
- Maanhankinnan palvelusopimus – MAANPA.

(Tiehallinto 2008.)

Esimerkiksi päälystettyjen teiden ylläpidon palvelusopimusten toimenpiteet sisältävät muun muassa tieverkon päälysteiden pintakunnon ylläpitoa ja tien rakenteen parantamista. Palveluntuottaja vastaa myös kuntomittauksista, tietorekistereiden ylläpidosta sekä mahdollisesti palvelusopimukseen sisällytetyn kehittämisosion toteutuksesta. Kestoltaan päälystettyjen teiden ylläpidon palvelusopimukset ovat 5–12 vuotta kolmen vuoden takuuajalla. Palvelusopimusalueeseen kuuluvan tieverkon pituus voi eri palvelumallien mukaan vaihdella 500 kilometristä aina 3 000 kilometriin. Päälystettyjen teiden ylläpidon palvelusopimusten perusmalleja ovat aluemalli, ylläpitoluokitukseen perustuva malli ja alueellinen yhteistyömalli. Ylläpitoluokitukseen perustuvasta mallista on kaksi variaatiota, jotka ovat tieluokka- ja runko-tieverkkomalli. (Tiehallinto 2008.)

Y-vastuualueella hankintatapana pääsääntöisesti on kilpailuttaminen joko avoimesti tai rajoitetusti. Suunnittelupalvelujen kilpailuttamisessa käytetään yleensä laatupisteytystä ja rajoitettua menettelyä toimeksiantojen suuruuden jäädessä yleensä alle kansallisen kynnysarvon (Yrjänä. 2010). Pieniä ja luonteeltaan erikoisia hankintoja hankitaan myös suoraan hankintana. Y-vastuualueen yleisimmin käytetty urakamuoto on kokonaishintaurakka. Tässä on usein yksikköhintaisia osakokonaisuuksia kuten esimerkiksi louhintaa. Urakat voivat sisältää rakennuttajan omia hankintoja (esimerkiksi putkimateriaalit yms.). (Haurinen ym. 2010.)

Ympäristöministeriö on antanut hankintaohjeen kansalliset kynnysarvot alittaville hankinnoille ympäristöhallinnossa (Hankintaohje kansalliset kynnysarvot alittaville hankinnoille ympäristöhallinnossa. 2010). Ohjetta ollaan ottamassa käyttöön Y-vastuualueella siihen saakka, kunnes ELYn yhteinen hankintaohje valmistuu. (Yrjänä. 2010.) Ohjeen mukaan hankittavan tuotteen tai palvelun arvosta ja luonteesta riippuen hankinta voidaan tehdä joko puitesopimusta, tarjouskilpailua tai suoraan hankintaa käyttämällä. Pienhankinnoissa tulee ensisijaisesti hyödyntää voimassa olevia valtionhallinnon puitesopimuksia. Mikäli hankinnan kohteesta ei ole voimassa olevaa puitesopimusta tai muuta sopimusta, tulee siitä järjestää tarjouskilpailu. Tarjouskilpailu järjestetään kevyellä menettelyllä joko kirjallisesti tai neuvottelumenettelyä soveltaen. (Hankintaohje kansalliset kynnysarvot alittaville hankinnoille ympäristöhallinnossa. 2010.)

Hankinta voidaan toteuttaa myös suoraa hankintamenettelyä käyttäen. Suoraa hankintamenettelyä voidaan käyttää, mikäli jokin seuraavista suorahankinnan perusteista täyttyy:

- hankinta on alle 10 000 €
- kyseessä on lisätilaus
- hankintayksiköstä riippumaton kiire
- hankintataso on selvillä lähiaikoina pidetyn tarjouskilpailun tai hintakyselyn perusteella
- kysymykseen tulee vain yksi toimittaja

- kyseessä on sopimuskauden jatko.

(Hankintaohje kansalliset kynnsarvot alittaville hankinnoille ympäristöhallinnossa. 2010.)

4.8 Ulkoa ostettavat tuotteet ja palvelut

E-vastuualueella ulkoa hankittavia palveluja ovat

- työvoimapolitiittinen ammatillinen aikuiskoulutus
- työvoimapolitiittinen valmentava aikuiskoulutus
- yhteishankintakoulutus: Rekry, Täsmä ja MuutosKoulutus
- starttirahan myöntämistä edeltävät selvitykset
- erityispalvelujen hankinta TE-toimistojen asiakkaille, näitä ovat esim. kuntoutusselvitykset, terveydentilanselvitykset, osaamiskartoitukset, eläköitymisselvitykset
- tuotteistetut asiantuntijapalvelut, joista osa toteutetaan TEM:n kilpailuttamina
- pk-yritysten osaamisen kehittämisohjelmat.

(Sarkkinen – Tuomikoski 2010.)

E-vastuualueella toimii työllisyys ja yrittäjyys-yksikössä seitsemän ns. oman tuotannon Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamaa kehittämishanketta. Osassa hankkeita on varattu määrärahaa palvelujen ostoon. Hankkeissa on kilpailutettu koulutuspalveluita yritysten työntekijöille, työttömille ja työttömyysuhanalaisille henkilöille sekä konsulttipalvelua kehittämishankkeiden tueksi. Hankkeet noudattavat yhtäläisiä hankintatapoja ja hankintastrategioita kuin kansallisella määrärahalla tehtävissä hankinnoissa. (Sarkkinen – Tuomikoski 2010.)

L-vastuualue hankkii pääosin kaikki tuotteet ja palvelut ulkoisilta markkinoilta:

- suunnittelu, joka käsittää esi- ja yleissuunnitelmat, tarveselvitykset, tiesuunnitelmat, rakennussuunnitelmat, siltasuunnitelmat ja rakenteen parantamissuunnitelmat
- investoinnit, joihin kuuluu tien ja siltojen rakennushankkeet sekä tievalaistushankkeet. Ylläpitoon kuuluu päällysteiden uusiminen, tie-merkintäurakat ja siltojen korjaushankkeet
- hoito (kunnossapito), johon kuuluu hoidon- ja ylläpidon alueurakat, runkokelirikko-hankkeet sekä tievalaistuksen ja pumppaamoiden hoidon palvelusopimukset
- asiantuntijapalvelut, joihin kuuluvat erilaiset selvitykset ja analyysit, tiestö- ja liikennetietojen kerääminen ja jalostaminen, t & k:hon liittyvät tuotteet, konsultointipalvelut, tietopalvelut ja -järjestelmät sekä erilaiset valvonta- ja hankintapalvelut.

(Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2009.)

Y-vastuualue hankkii osan tuotteista ja palveluista ulkoisilta markkinoilta:

- suunnittelupalvelut mm. esi- ja yleissuunnittelu, rakennesuunnittelu, hoito- ja käyttösuunnitelmat, PIMA- suunnitelmat, alueelliset jätehuoltosuunnitelmat.
- asiantuntijapalvelut
- mittaus- ja maaperätutkimuspalvelut
- urakointipalvelut
- rakennuttamispalveluja
- "kulttuuriympäristö"- ohjelmat
- vesistötarkkailu yhteistyössä toiminnanharjoittajan kanssa
- laboratoriopalvelut SYKE:lta (5 v. sopimus)
- pohjatutkimukset ja maastomallit.

(Haurinen ym. 2010.)

Laki estää toimintamallimuutoksen PIMA – suunnitelmien sekä alueellisten jätehuoltosuunnitelmien osalta. Kyseiset palvelut ovat lakisääteisesti ELYjen hoidettavaksi määrättyjä tehtäviä. (Kaakinen 2010.)

4.9 Itse tuotetut tuotteet ja palvelut

Seuraavaan on koottu tuotteita ja palveluja, jotka vastuualueet tuottavat itse. Osa tuotteista ja palveluista voidaan ostaa markkinoilta jo nykyisin.

Tässä vaiheessa tunnistettuja itse tuotettuja tuotteita ja palveluja **E-vastuualueella** ovat

- yritysten neuvontapalvelut, joista osa hankitaan jo tällä hetkellä palvelun tarjoajilta (esim. Yritys-Suomi)
- maatalouden ja maaseudun rakentamisen ohjaus ja asiantuntijapalvelut – mahdollinen keskittäminen ELYssä
- maatalouden ympäristötuen sopimukset ja maksatukset – edellyttää ELYn sisäistä yhteistyötä
- maatilojen hakemien tukien valvonta, mikäli lainsäädäntö sallii hankinnan ja palvelun tarjoajia on saatavilla
- ELY-keskuksen erilaiset aula- ja muut palvelut.

(Tuomikoski 2010f.)

Tässä vaiheessa tunnistettuja itse tuotettuja tuotteita ja palveluja **L-vastuualueella** ovat

- viranomaisneuvottelut
 - L-vastuualueen edustaminen viranomaisneuvotteluissa
- viranomaispalvelujen valmistelu
 - kaavalausunnot
 - lupapalvelut (esim. kaapeli-, laite-, joukkoliikenne-, tavaraliikenne- ja taksiluvat)
 - onnettomuustutkijalautakuntatyö
 - yksityistieavustukset

- viranomaispäätösten valmistelu mm. nopeusrajoituspäätökset
 - suunnitteluluvat
- tienpidon ohjelmoinnin valmistelu
 - päällystysohjelmointi
 - siltaohjelmointi
 - hoidon toimilinjat
 - suunnitteluohjelmat
 - liikenneturvallisuustoimenpiteet
 - liikenteen hallinta
- asiakkuustyö
 - tienpidon aloitteiden vastausten valmistelu
- tiedottaminen
 - päivittäinen tiedottaminen, valmistelu
 - muu ulkoinen tiedottaminen, valmistelu
 - L-vastuualueen edustaminen yleisö- ja esittelytilaisuuksissa
- aluevastaavatoiminta
 - tehtäväkenttään liittyvät valmistelut ja avustavat tehtävät
- aulapalvelut
- tienpidon ohjausasiat
 - tulosohjaukseen liittyvien asioiden valmistelu
 - tulosraportointi
 - L-vastuualueen edustaminen alueellisten yhteistyöelinten neuvotteluissa
 - L-vastuualueen edustaminen Liikenneviraston kanssa käytävissä neuvotteluissa.

(Leppänen – Päckilä – Tervo 2010.)

Tässä vaiheessa tunnistettuja itse tuotettuja tuotteita ja palveluja **Y-vastuualueella** ovat

- oma rakentamis- ja kunnossapitotoiminta (rakennuttamisaste 80 - 85 %)
- urakkavalvonta

- kaupallisten urakka-asiakirjojen laadinta
- suunnittelu, erityisesti yleissuunnittelu ja esiselvitykset
- mittaus ja merkitseminen muun muassa luonnonsuojelualueiden osalta
- tulvantorjuntaan liittyvät työnjohto- ja asiantuntijatehtävät
- patoturvallisuustarkkailu
- valtion vesirakenteiden (70 M€) lakisääteiset tarkastukset
- vesinäytteenotto
- valvonta hankkeiden rahoituksen osalta sekä avustusten käytön valvonta
- luontoinventoinnit (osin)
- ympäristösuojeluyksikön valvonta (turvetuotanto, turkistarhat)
- inventoinnit muun muassa kasvien osalta luonnonsuojeluyksikön toimesta
- seurannat (hydrologia), aukkolausunnot
- omistusselvitykset
- rekisteritiedon tuottaminen
- projektinhallinta.

(Haurinen ym. 2010.)

Lakisääteistä valvontatehtävää ei voi ulkoistaa ilman sitä koskevaa lainsäädäntöä, joten laki estää toimintamallimuutoksen esimerkiksi turvetuotannon ja turkistarhojen valvonnan osalta. (Kaakinen 2010.)

4.10 Keskitetyt palvelut

Kaikilta vastuualueilta löytyy hankintoja ja muita toimintoja, jotka ovat keskitettyjä. Alla on esimerkkejä vastuualueiden koko toimintaa koskevista keskitetyistä palveluista.

E-vastuualueella on keskitetty esimerkiksi seuraavia toimintoja:

- tuotteistettujen asiantuntijapalveluiden hankinnat tehdään valtakunnallisesti TEM:n kilpailuttamina
- Pohjois-Suomen (mukaan lukien Lappi ja Pohjois-Pohjanmaa) kuljetus- ja maarakennusalan koulutushankinnat keskitetään Pohjois-Pohjanmaalle
- maahanmuuttajakoulutuksen keskitetään Kainuun alueelle; yhteistyö suunnittelussa, hankinta hoidetaan Kainuussa (johtuen Kainuun hallintokokeilusta).

(Tuomikoski 2010b.)

POP ELYyn on keskitetty myös muiden ELYjen alueita koskevia hankintoja. **L-vastuualueella** on keskitettyjä hankintoja, joista on päätetty jo Tiehallinnon aikana. Tavoitteena on ollut parantaa tuottavuutta, toimintamalleja ja rakenteita kehittämällä niin, että samalla on pystytty henkilömäärää vähentämään. Joka paikassa ei ole ollut mahdollista pitää erikoisosaamista, ja erikoistuminen on ollut yksi pääasiallinen tuottavuuskeino ja tarkoittanut erityisosaamista vaativien tehtävien keskittämistä. (Päkkilä 2010.)

L-vastuualueella on keskitetty esimerkiksi seuraavia toimintoja:

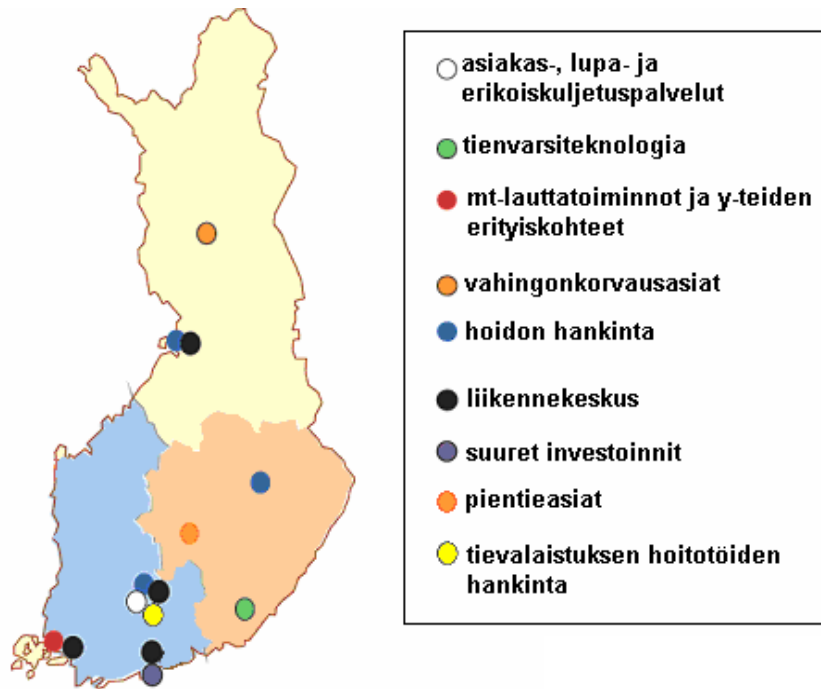
- tiestön hoidon hankinnan keskittäminen yhdeksästä kolmeen ELYyn
- vahingonkorvausten keskittäminen Lapin ELYyn kaikista 10 yksiköstä
- lautta-asioiden (liikenteen osto, korvaavat sillat) keskittäminen Varsinais-Suomen ELYyn
- liikenteen telematiikan (hankinta, hoito ja ylläpito, kehittäminen) keskittäminen Kaakkois-Suomen ELYyn
- pientieasioiden keskittäminen Keski-Suomen ELYyn
- erikoiskuljetuslupien, perinneasioiden sekä asiakaspalvelun yhteyspalveluiden ja lupapalveluiden keskittäminen Pirkanmaan ELYyn
- tievalaistuksen hoitotöiden hankinnan keskittäminen Pirkanmaan ELYyn

- liikenteen operatiivisen ohjauksen keskittäminen neljään valtakunnalliseen liikennekeskukseen (Helsinki, Turku, Tampere, Oulu)
- suurten investointien hankinnan keskittäminen omaan yksikköön (SIY) Helsinkiin.

(Päkkilä 2010; Pirinen 2010.)

Tiestön hoidon hankinnan keskittämiseen liittyen POP ELYn L-vastuualue toimii hoidon alueurakoiden kilpailuttajana Pohjois-Pohjanmaan ja Lapin alueen osalta. Käytännössä POP valmistelee alueurakan hankintailmoitukset sekä tarjouspyyntöasiakirjat ja kilpailuttaa sekä tekee tarjousten arvioinnin. Urakkasopimuksen allekirjoittaa ja urakan toteutuksen valvoo asianomainen ELY. (Pirinen 2010.)

Lisäksi L-vastuualue tekee yhteistyötä Etelä-Pohjanmaan ELYn ja Lapin ELYn kanssa joidenkin urakoiden ja puitesopimusten osalta (esimerkiksi urapaikkaus ja siltoihin liittyvän valvonnan puitesopimus). Yhteistyö perustuu kuitenkin vapaaehtoiseen yhteistyöhön, eivätkä toiminnot siten ole valtakunnallisesti määrättyjä keskitettyjä tehtäviä. (Päkkilä 2010.) Kuvan 18 kartassa on esitetty L-vastuualueella keskitetyt toiminnot.



KUVA 18. L-vastuualueella keskitettyjä toimintoja

Y-vastuualueella on keskitetty esimerkiksi seuraavia toimintoja:

- ympäristökasvatuksen erikoistumistehtävien keskittäminen Keski-Suomen ELYyn
- metsäteollisuuden ja siihen liittyvän kemianteollisuuden päästö- ja ympäristöasioiden valvontaan liittyvien koordinointi- ja asiantuntijatehtävien keskittäminen Kaakkois-Suomen ELYyn
- turvetuotannon ympäristön- ja luonnonsuojelun kansallisten koordinaatiotehtävien keskittäminen Pohjois-Pohjanmaan ELYyn
- patoturvallisuuden viranomaistehtävien keskittäminen Kainuun ELYyn
- vesirakenteiden kunnossapidon keskittäminen Pohjois-Pohjanmaan ELYyn
- virtavesikunnostuksen valtakunnallisesta keskittämisestä Pohjois-Pohjanmaan ELYyn on tehty esitys MMM:lle.

(Nikkarikoski 2010c.)

4.11 Sähköinen hankinta

Sähköisen hankinnan osalta **E-vastuualue** jättää tarjouspyynnöt ELYn internetsivujen kautta, mutta tarjoukset tulevat edelleen paperisina (Tuomikoski 2010e).

L-vastuualue on aktiivinen sähköisen hankinnan käyttäjä, sillä lähes kaikki vastuualueen urakat kilpailutetaan eUrakka-ohjelman kautta. (Lokka – Kotila 2009.)

L-vastuualue julkaisee tarjouspyyntönsä eUrakka-ohjelmaan kuuluvassa sähköisessä kauppapaikassa. Käyttöoikeus sähköiseen kauppapaikkaan annetaan pyynnöstä niille toimittajille, joilla on tehtävän suorittamista edellytetty pätevyys. Tarjoajat saavat kauppapaikasta tarjouspyynnön ja kaiken siihen liittyvän materiaalin sekä jättävät tarjouksensa sinne. Tarjoajat voivat määräaikaan mennessä jättää tarjousvaiheen aikaisia lisäkysymyksiä kauppapaikalle, ja hankevastaavat puolestaan jättävät kauppapaikalle kaikille yhteisen vastausdokumentin. Tarjousajan päättymisen jälkeen tarjoajien käyttöoikeudet sulkeutuvat. (Lokka – Kotila 2009.)

Sähköisessä muodossa jätettyjen tarjousten koskemattomuuden varmistamiseksi avaustilaisuuteen saakka valvotaan koskemattomuusraportin avulla. Koskemattomuusraportti on yhteenveto eUrakka-ohjelmaan kohdistuneista tapahtumista. Sähköinen hankinta on nopeuttanut ja helpottanut tarjousprosessia. Paperin määrä on vähentynyt ja henkilöresursseja ja aikaa on säästetty sähköisen hankinnan myötä. (Lokka – Kotila 2009.)

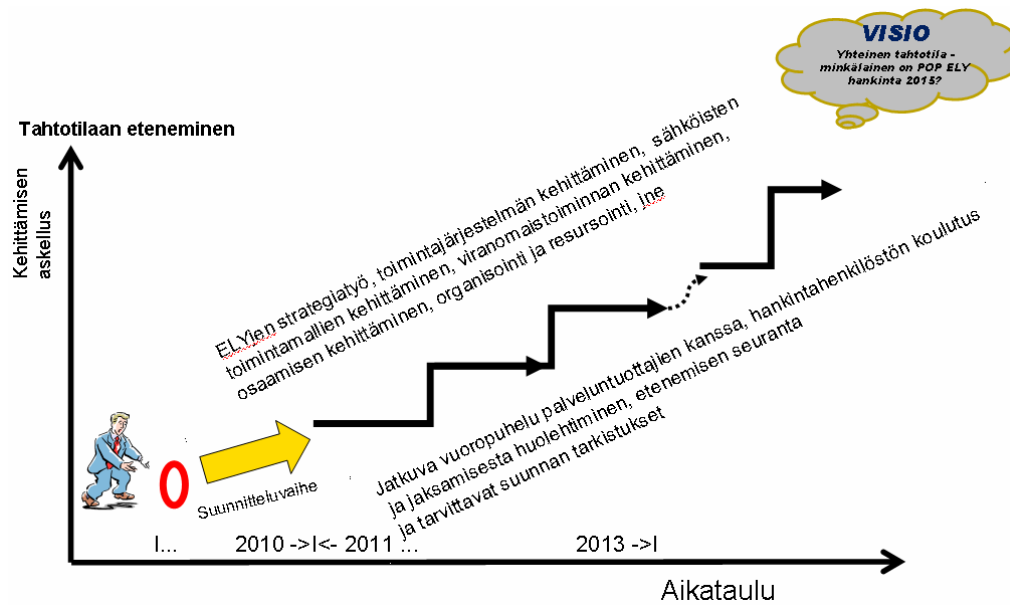
Y-vastuualueella on keskusteltu sähköisestä hankinnasta, mutta kokonaista järjestelmää ei ole vielä kehitetty. (Utriainen 2010b.)

5 POP ELYN HANKINTATOIMEN TAHTOTILA 2015

Tavoitteena on, että POP ELYllä on yhteinen tahtotila vuonna 2015 (lähde, tahtotila kalvot). Tässä luvussa on kerrottu, kuinka tahtotilaa kohti edetään, ja esitelty erilaisia näkökulmia tahtotilaan liittyen. Lisäksi luvussa esitellään vuonna 2015 toimiva POP ELY, kun yhteinen tahtotila on toteutunut.

5.1 Tahtotilaan eteneminen

Tahtotilaan edetään kehittämisen askellusten kautta kuvan 19 mukaisesti. Suunnitteluvaiheesta edetään askel askeleelta ELYjen strategiatyön, toimintajärjestelmän, sähköisten toimintamallien, viranomaistoiminnan ja osaamisen kehittämisen sekä organisoinnin ja resursoinnin avulla kohti yhteistä visiota ja tahtotilaa. Tahtotilaan etenemisessä kiinnitetään huomiota myös jatkuvaan vuoropuheluun palveluntuottajien kanssa sekä hankintahenkilöstön koulutuksesta ja jaksamisesta huolehtimiseen. Etenemistä seurataan ja tarvittaessa tehdään suunnantarkastuksia. Aikataulullisesti tahtotilan suunnitteluvaiheesta ryhdytään ottamaan ensimmäisiä askelluksia kohti yhteistä tahtotilaa vuonna 2011. Tavoitteena on, että POP ELYllä on yhteinen tahtotila vuonna 2015. (Tervo 2010.)



KUVA 19. Hankintatoimen alustava tahtotila ja siihen eteneminen (Tervo 2010)

5.2 Näkökulmia

ELYjen kehittämistä ohjaavat toiminta- ja tuottavuustavoitteet, jotka asetetaan ministeriötasolta. Erilaisia näkökulmia ELYjen kehittämiselle ovat muun muassa hallinnon kehittäminen, kokonaisrakenteiden kehittäminen, hankinnan kehittäminen, viranomaistoiminnan kehittäminen, ohjauksen kehittäminen sekä ydinosaamisen määrittäminen. (Tervo 2010.)

Hankintatoimen kehittäminen on käynnistetty useassa ELYssä ja myös valtakunnallisesti, koska kehittäminen nähdään yhtenä selkeänä kokonaisuutena, jolla tuetaan yleisiä kehittämistavoitteita. POP ELY on aktiivisesti mukana myös valtakunnallisessa hankinnan kehittämisessä. Tällä tavoin varmistetaan se, että POP ELYn kehittäminen tehdään samansuuntaisesti valtakunnallisen työn kanssa. (Tervo 2010.)

POP ELYn hankinnan kehittämisessä prosessien ja toimintojen tarkastelu tehdään re-engineering periaatetta noudattaen, eli noudattamalla toimintamallien ja -tapojen avointa ja radikaalia kyseenalaistamista ja uudelleentarkastelua. Re-engineeringin tarkasteluun sisältyy ajatus toimintojen ja pro-

sessien automatisoinnista hyödyntäen teknologisia ja erityisesti tietoteknisiä mahdollisuuksia. Teknologia nähdään kehittämisessä mahdollistavana tekijänä. (Tervo 2010.)

Hankinnan kehittämisessä sivutaan ELYjen ydinosaamiskysymyksiä. Ydinosaamista pohditaan erillisessä kehittämishankkeessa, jossa hankinnan kehittämistä painotetaan ELYjen ydinosaamisen mukaisesti. Ydinosaamislähtöinen tarkastelu tarkoittaa ELYn keskittymistä omassa toiminnassaan niihin asioihin, jotka tulevat määritellyksi ydinosaamiseksi. Ydinosaamisen ulkopuolella olevissa tehtävissä lähtökohtana on pyrkiä erilaisten ostopalveluiden käyttöön, mikäli se on kokonaisuuden kannalta järkevää. (Tervo 2010.)

POP ELYn toimintaprosessin radikaalissa kehittämisessä muistetaan myös inhimillinen näkökulma. Muutos nähdään mahdollisuutena ja positiivisten elementtien luomiseen panostetaan. Käytännössä tämä tarkoittaa riittävän ajan varaamista muutoksen toteuttamiseen, ihmisten jaksamisesta ja motivaatiosta huolehtimista, näkemyksen ja osaamisen kehittämistä sekä ylläpitämistä ja erilaisten uusien mahdollisuuksien luomista omalle henkilöstölle. (Tervo 2010.)

5.3 Yhteinen tahtotila - minkälainen on POP ELY vuonna 2015

Yhteisen tahtotilan mukaan POP ELYllä on vuonna 2015 yhtenäinen hankintatoimi, toimintaprosesseja tarkastellaan kokonaisuutena ja toimintamalleja osataan käyttää monipuolisesti. Myös viranomaistoimintaa kehitetään ja viranomaistoiminnaksi ymmärrettyjä asioita hankitaan. Saavutettaessa yhteinen tahtotila POP ELYllä on toimintajärjestelmä yhteisen hankintatoimen tukena ja hankintojen resursointi, osaaminen ja markkinoiden kehittäminen vastaavat yhteisen hankintatoimen tarpeita. (Tervo 2010.) Seuraavassa määritellään tarkemmin, minkälainen on POP ELY vuonna 2015, kun yhteinen tahtotila on saavutettu.

5.3.1 Yhtenäinen hankintatoimi

Yhteisen tahtotilan mukaan POP ELYllä on vuonna 2015 kaikki vastuualueet kattava yhtenäinen hankintatoimi, joka on tasapainossa valtakunnallisten ja alueellisten hankintojen kanssa. Yhtenäinen hankintatoimi koostuu sekä matriisiorganisaatiosta että linjaorganisaatiosta. Yksityiskohtaisempi rakenne on ratkaistu eri tekijöiden summana. Valtakunnalliset ja alueelliset hankinnat ja toimintajärjestelmätoiminnot ovat osa POP ELYn hankintatoimen ratkaisua. POP ELYn osallistuminen ELYjen hankintatoimen kehittämiseen varmistaa sen, että POP ELYn ratkaisut ovat tasapainossa kokonaisuuksien kanssa. (Tervo 2010.)

5.3.2 Toimintaprosessien tarkastelu kokonaisuutena

Hankintatoimen kehittäminen on tehty tarkastellen toimintaprosesseja kokonaisuutena. Tavoitteena on hyödyntää hankintatoimen ja uusien teknologioiden mahdollisuuksia toimintojen uudistamisessa. (Tervo 2010.)

Toimintojen tarkastelun tavoitteena on avoimesti kyseenalaistaa aiemmat toimintamallit ja -kulttuurit. ELYn ydinosaamisen tunnistaminen on osa kehittämisprosessia. Toimintaprosessien uudistamisessa on hyödynnetty tehokkaasti tietoteknisten välineiden tuomat mahdollisuudet. Uusien tieto- ja tuotantoteknologioiden käyttöönottamiseksi hankintatoimessa asetetaan vaatimuksia palveluntuottajille ja samalla huolehditaan markkinoiden säilymisestä. (Tervo 2010.)

5.3.3 Toimintamallien monipuolinen käyttö

Vuonna 2015 erilaisia toimintamalleja käytetään monipuolisesti. Toimintaa ohjaavat kokonaistaloudellisuus, laatu sekä toiminta- ja hankintastrategiat. Toimintaprosesseja on tärkeä kehittää erilaisia mahdollisuuksia käyttäen ja tavoitellen kokonaislaatua sekä -taloudellisuutta. Kokonaistaloudellisuuden

ja -laadun kehittymistä seurataan tarvittaessa tekemällä ohjaustoimenpiteitä. Oma tuotanto ja ostopalvelut eivät ole itsetarkoituksia. (Tervo 2010.)

Määriteltävissä toiminta- ja hankintastrategioissa keskeinen ajatus on, että toiminta- ja hankintamalleja käytetään monimuotoisesti. Markkinoiden kehittymistä seurataan ja hankintamalleja kehitetään tilanteiden mukaisesti. (Tervo 2010.)

5.3.4 Viranomaistoiminnan kehittäminen ja hankinta

Myös perinteisesti viranomaistoiminnaksi ymmärrettyjä asioita hankitaan silloin, kun tarjonta on olemassa tai saadaan luotua uutta tarjontaa markkinoille. Viranomaisvastuuta ei voida siirtää pois, sillä lopullinen vastuu on aina viranomaisella. Viranomaistoimintaa ja siihen liittyviä toimenpiteitä voidaan kuitenkin kehittää ja hankkia monella eri tavalla. Viranomaisprosessia tulee tarkastella kokonaisuutena ja prosessin tulee sisältää myös keskittämiset niin valtakunnallisesti kuin alueellisestikin. Viranomaistoimintaa voidaan kehittää myös omana työnä tehtävänä toimintana. (Tervo 2010.)

5.3.5 Toimintajärjestelmä yhteisen hankintatoimen tukena

Yhteisen hankintatoimen tueksi on luotu toimintajärjestelmä, joka kattaa kaikki toiminnot ja hankintamuodot. ELYjen yhteinen toimintajärjestelmä luo peruskiven laadukkaalle ja yhteismitalliselle hankintatoiminnalle. Laadukkaasta hankintatoiminnasta hyötyvät niin tilaajat, tuottajat, konsultit kuin asiakkaatkin. (Tervo 2010.)

Toimintajärjestelmän ylläpitoa ja käyttöä varten on luotu järjestelmää ohjaava toimintamalli. Toimintajärjestelmän kehittämisessä ja käyttämisessä hyödynnetään mahdollisimman paljon tietoteknologiaa. (Tervo 2010.)

5.3.6 Hankintojen resursointi, osaaminen ja markkinoiden kehittäminen

Hankintojen resursointi, osaaminen ja markkinoiden kehittäminen vastaa yhteisen hankintatoimen tarpeita. Toimintaprosessit on resursoitu siten, että normaali kokonaisvaltainen elämä on omalle henkilöstölle mahdollinen. Ihmisten jaksamisesta ja motivaatiosta pidetään huolta. Osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi luodaan menettelytavat ja ELY tukee myös markkinoilla olevien toimijoiden osaamisen kehittämistä. (Tervo 2010.)

Markkinoiden kehittäminen sisältyy ELYn rooliin ja ydinosaamiseen. Markkinoita kehitetään myös alueille, joissa tarjontaa ei ole aiemmin ollut. Markkinoiden kehittämiseen otetaan mukaan myös palvelujen tuottajat. (Tervo 2010.)

6 KEHITTÄMISTYÖN JATKO – POP ELY TOIMENPIDE- SUUNNITELMA 2015

POP ELYn hankintatoimen nykytilakuvauksen ja tahtotilamäärityksen lisäksi kehittämistyöhön kuuluu konkreettisen toimenpidesuunnitelman laatiminen vuodelle 2011 sekä vuosille 2012–2015. Syksyllä 2010 aloitettiin toimenpidesuunnitelman työstäminen vuodelle 2011. Toimenpidesuunnitelmaan 2011 kerätään sellaiset pienet ja nopeasti toteutettavat käytännön toimenpiteet, jotka pystytään toteuttamaan jo vuonna 2011. Vuonna 2011 toteutettavat toimenpiteet eivät edellytä valtakunnallisia päätöksiä tai linjauksia ja niiden avulla valmistaudutaan toimenpidesuunnitelman 2012–2015 laatimiseen ja toteuttamiseen. POP ELYn toimenpidesuunnitelma 2011 käytäntöönpano aloitetaan tammikuussa 2011. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaali. 2010a.)

Aikataulullisesti vuosille 2012–2015 tehtävän toimenpidesuunnitelman laatimista hidastaa valtakunnallisen hankintatoimen kehittämistyön kytkeytyminen POP ELYn kehittämistyöhön. Valtakunnallinen hankintatoimen kehittäminen aloitetaan marraskuussa 2010 ja sen on määrä valmistua toukokuun 2011 loppuun mennessä. Näin ollen valtakunnallisen työn jalkauttaminen POP ELYn toimenpidesuunnitelmaan aloitetaan toukokuussa 2011. Kokonaisuudessaan POP ELYn kehittämistyön toimenpidesuunnitelma 2015 tulisi valmistua vuoden 2011 loppuun mennessä. (POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaali. 2010a.)

POP ELYn hankintatoimen kehittämistyölle on luonnosteltu myös alustava riskikartoitus. Syyskuussa pidetyssä workshopissa tunnistettiin tahtotilaan etenemisen riskejä, jotka listattiin kehittämistyön riskikartoitukseen. Tunnistettujen riskien ehkäisevät toimenpiteet sekä niiden toimenpideajankohdat ja vastuuhenkilöt tullaan sovittamaan pääosin POP ELYn toimenpidesuunnitelman yhteyteen.

Sekä POP ELYn nykytilakuvaus että tahtotilamäärittely elävät vastuualueiden muuttuvien rakenteiden ja valtakunnallisen hankintatyön mukana. Nykytilakuvauksen osalta muutoksia on odotettavissa ainakin seuraaviin lukuihin: 4.5 henkilöstö ja muut resurssit, jossa Y-vastuualueen hankinnan organisatiorakenne muuttuu loka-marraskuussa 2010, ja 4.10 Keskitetyt palvelut, joka täydentyy vielä kertaalleen kaikkien vastuualueiden osalta. POP ELYn hankintatoimen 2015 sisältö tulee tarkentumaan luvun 5.3 Yhteinen tahtotila – minkälainen on POP ELY vuonna 2015 osalta valtakunnallisen hankintatyön valmistumisen ja siitä saatujen linjausten seurauksena. Myös luku 5.1 Tahtotilaan eteneminen tulee tarkentumaan kehittämistyön loppuvaiheessa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön osalta kehittämistyön tavoitteena oli keskusteleavassa ilmapiirissä selvittää vastuualueiden hankintatehtävien nykytila ja kuvata hankintatoimen yhteinen tahtotila vuodelle 2015 (Tervo – Merilä 2010).

Työn tavoite toteutui mielestäni hienosti. Avoin ilmapiiri säilyi koko kehittämistyön ajan ja tärkeimmät oivallukset ja ideat nousivatkin esiin kehittämissyöryhmän kokouksissa. Kokouksissa huomattiin esimerkiksi se, kuinka erilaisia vastuualueiden toimintatavat ovat ja kuinka muiden vastuualueiden arkea ei tunnettu. Huomioiden kautta nykytilakuvaus nousi erittäin merkittäväksi kehittämistyön osa-alueeksi. Työryhmän kokoontumisia oli riittävästi ja niistä saadut aineistot olivat päälähteinä raportin hankintatoimen nykytilan kuvaamisessa.

Työtapana workshop ei ollut minulle entuudestaan tuttu. Yllätyinkin iloisesti huomattessani, kuinka hyvin workshopit toimivat kehittämistyössä työkaluina. Kunnollinen suunnittelu ja etukäteen tehtävät valmistelut olivat tärkeässä roolissa workshopien onnistumisessa. Workshopeista saatu materiaali oli arvokasta niin nykytilan kuvauksessa kuin tahtotilan määrittämisessäkin. Jokaisesta workshopista työstettiin muistio, joka sisälsi päivän aikana käytetyn ja työstetyn materiaalin, sekä yhteenveto workshopin työskentelyryhmien aikaansaannoksista.

Kehittämistyön ja samalla opinnäytetyön tekemisen kannalta työn teki haasteelliseksi se, että kirjallisuutta tai aikaisempia tutkimuksia tämän kaltaisesta aiheesta on hyvin vähän saatavilla. Ajatukset ja ideat lähtivät kokouksista, työpajoista tai yksittäisiltä henkilöiltä ja näin ollen etenkin tahtotilan määrittelmä on koottu niiden pohjalta. Nykytilakuvauksen pohjana toimi kokousten, pienryhmäpalavereiden, erilaisten PowerPoint-esitysten, sähköpostien ja puheluiden lisäksi myös Lapin ELY-keskuksen loppuvuodesta 2009 tekemä Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hankintatehtävien nykyti-

laselvitys ja yhteistyön kehittäminen-raportti, josta poimittiin ideoita ja näkökulmia POP ELYn työhön.

Lisähaastetta työlle toivat valtakunnallisen kehittämistyön aiheuttamat aikataulumuutokset. POP ELYn kehittämistyön raportin jatkuva laajentuminen ja muutokset tekivät opinnäytetyön sisällön rajaamisen ja aikataulussa pysymisen haasteelliseksi. Tätä opinnäytetyötä luettaessa tulee huomioida se, että kehittäminen jatkuu vielä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, joten todennäköisesti lopullisen POP ELYn hankintatoimen kehittämisraportin ja tämän opinnäytetyön sisältöjen välillä tulee olemaan suuriakin eroja.

Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hankintatoimi on suuren muutoksen kourissa. Oli suuri ilo tehdä opinnäytetyö näin ajankohtaisesta ja merkittävästä aiheesta. Tulen innolla ja mielenkiinnolla seuraamaan edessä olevien muutosten etenemistä ja tahtotilan toteutumista.

LÄHTEET

Aluehallinnon uudistaminen käynnistyi. 2007. Saatavissa: <http://www.intermin.fi/intermin/bulletin.nsf/PFBD/4CDF37309C2E7203C2257309003B86E8?opendocument>. Hakupäivä 9.9.2010.

Hankintaohje kansalliset kynnysarvot alittaville hankinnoille ympäristöhallinnossa. 2010. Sisäinen dokumentti. Ympäristöministeriö.

Haurinen, Taija – Kaakinen, Juhani – Merilä, Eero – Nikkarikoski, Heikki – Puranen, Hannu – Utriainen, Olli 2010. Sähköpostiviesti. 15.3.2010.

Kaakinen, Juhani 2010. Ympäristösuojeluyksikön päällikkö, POP ELY. Sähköpostiviesti. 9.9.2010.

Karlöf, Bengt 1996. Strategia – Suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.

Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2009. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hankintatehtävien nykytilaselvitys ja yhteistyön kehittäminen. Sisäinen julkaisu.

Leppänen, Risto 2010. Toimintajärjestelmäesittely POP ELY hankintatoimen kehittämisen työryhmäkokouksessa.

Leppänen, Risto – Nikkarikoski, Heikki – Pääkkilä, Jukka – Sarkkinen, Jouko 2010. Keskustelut POP ELY hankintatoimen kehittämisen pienryhmäkokouksessa.

Leppänen, Risto – Pääkkilä, Jukka – Tervo, Markku 2010. Keskustelut POP ELY hankintatoimen kehittämisen työryhmäkokouksessa 31.8.2010.

Lokka, Laura – Kotila, Satu 2009. Sähköinen hankinta Oulun tiepiirissä. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Nikkarikoski, Heikki 2010a. Vesivarayksikön päällikkö, POP ELY. Sähköpostiviesti. Maaliskuu 2010.

Nikkarikoski, Heikki 2010b. Keskustelut POP ELY hankintatoimen kehittämisen työryhmäkokouksessa.

Nikkarikoski, Heikki 2010c. Keskustelut POP ELY hankintatoimen kehittämisen pienryhmäkokouksessa.

Pirinen, Jarkko 2010. Kunnossapitovastaava, POP ELY. Sähköpostiviesti. 28.4.2010.

Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/fi/elykeskukset/pohjoispohjanmaanely/>. Hakupäivä 9.9.2010.

Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010a. L-vastuualueen toimintajärjestelmä. Sisäinen intra.

Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010b. Y-vastuualueen toimintajärjestelmä. Sisäinen intra.

POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010a. Toimenpidesuunnitelma 2011, 0.2-versio. PowerPoint-diasarja. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010b. Projektin esittely. Sisäinen dokumentti. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010c. Workshop2, opastus ryhmiin. PowerPoint-diasarja. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010d. Workshop1, POP ELY hankintatoimen nykytila ja opastus ryhmiin. PowerPoint-diasarja. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010e. Workshop1, POP ELY hankintatoimen nykytila ja opastus ryhmiin. PowerPoint-diasarja. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010f. Workshop1, POP ELY hankintatoimen nykytila ja opastus ryhmiin. PowerPoint-diasarja. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010g. E-vastuualueen organisaatiokaavio. PowerPoint-diasarja. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010h. L-vastuualueen organisaatiokaavio. PowerPoint-diasarja. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010i. Y-vastuualueen organisaatiokaavio. PowerPoint-diasarja. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010j. Hankinnan resursointi vastuualueittain. Työskentelytaulukko. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

POP ELY Hankintatoimen kehittämisen työskentelymateriaalit. 2010k. Palkkakustannusten vertailua hankintavolyymiin. Työskentelytaulukko. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Puolustusministeriön strategisen suunnittelun käsikirja. 2007. Saatavissa: http://www.defmin.fi/files/1125/PLM_strategisen_suunnittelun_ohje.pdf. Hakupäivä 28.10.2010.

Päkkilä, Jukka 2010. Investointivastaava, POP ELY. Sähköpostiviesti. 21.4.2010.

Sarkkinen, Jouko 2010. Koulutuspäällikkö, POP ELY – Tuomikoski, Mari 2010. Ryhmäpäällikkö, POP ELY. Sähköpostiviesti. 10.3.2010.

Tervo, Markku 2010. POP ELY Hankintatoimen tahtotila 2015 ja siihen eteneminen.

Tervo, Markku – Merilä, Eero 2010. POP ELY Hankintatoimen kehittämissuunnitelma, toimintasuunnitelma. PowerPoint-diasarja. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Tiehallinto 2008. Päälystettyjen teiden ylläpito, Oulun alue 2007 - 2016: palvelusopimuksen seurantaraportti: vaihe 2: palvelusopimuksen ensimmäinen vuosi. Tiehallinnon selvityksiä. Saatavissa: http://alk.tiehallinto.fi/julkaisut/pdf2/3201108-v-paalpaseuranta_oulu.pdf. Hakupäivä 5.7.2010.

Tiehallinto 2006. Hankinta 2010. Tiehallinnon selvityksiä. Saatavissa: <http://alk.tiehallinto.fi/julkaisut/pdf/1000121-v-06-hankintastrategia.pdf>. Hakupäivä 9.9.2010.

Tietomekka Oy. 2010. Saatavissa: <http://www.tietomekka.fi>. Hakupäivä 9.9.2010.

Tuomikoski, Mari 2010a. Ryhmäpäällikkö, POP ELY. Sähköpostiviesti. Maaliskuu 2010.

Tuomikoski, Mari 2010b. Ryhmäpäällikkö, POP ELY. Sähköpostiviesti. Elokuu 2010.

Tuomikoski, Mari 2010c. Hankinnat E-vastuualueella, Toimintajärjestelmä. PowerPoint-diasarja. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Tuomikoski, Mari 2010d. Ryhmäpäällikkö, POP ELY. Sähköpostiviesti. 23.9.2010.

Tuomikoski, Mari 2010e. Keskustelut POP ELY hankintatoimen kehittämisen pienryhmäkokouksessa.

Tuomikoski, Mari. 2010f. Ryhmäpäällikkö, POP ELY. Sähköpostiviesti. Marraskuu 2010.

Työ- ja elinkeinoministeriön asettamispäätös ELY-keskuksen tie-, vesi- ja ympäristörakentamisen hankintamenettelyjen kehittämisestä. 2010. Saatavissa: http://www.tem.fi/.../ELY-keskusten_tie-_vesi-_ja_ymparistorakentamisen_hankintamenettelyjen_kehittaminen.pdf. Hakupäivä 9.9.2010.

Työvoimakoulutuksen hankintaohje. 2010. Sisäinen dokumentti. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Utriainen, Olli. 2010a. Toimintajärjestelmäesittely POP ELY hankintatoimen kehittämisen työryhmäkokouksessa.

Utriainen, Olli 2010b. Keskustelut POP ELY hankintatoimen kehittämisen pienryhmäkokouksessa.

Uusi valtion aluehallinto palvelee 1.1.2010 lukien. 2009. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20091120Uusiva/name.jsp. Hakupäivä 9.9.2010.

Valtiovarainministeriö. 2010. Saatavissa: <http://www.vm.fi/>. Hakupäivä 3.9.2010.

Vuorovaikutteinen kunnan johtaminen. 2005. Kunta-alan ammattiliiton selvitys. Saatavissa: http://www.jhl.fi/files/attachments/tutkimukset/vuorovaikutteinen_kunnan_johtaminen_1_.pdf. Hakupäivä 27.10.2010.

Yrjänä, Timo. 2010. Ympäristöhoitopäällikkö, POP ELY. Sähköpostiviesti. Syyskuu 2010.

Wikipedia. 2010. Vapaa tietosanakirja. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org>. Hakupäivä 21.10.2010.